



Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

# **Gestão de Recursos Humanos:**

## **Relatório de Estágio na Adecco RH Coimbra**

Eva Maria Alves Fonseca, nr.º 14669  
Orientação do Dr. Wander Carvalho, e  
Supervisão da Dr.ª Marta Filipe

## Resumo

O trabalho que se segue pretende dar a conhecer o desenvolvimento do estágio realizado no âmbito do segundo ano do 2.º ciclo de estudos de Gestão Empresarial, que foi realizado numa multinacional de Recursos Humanos. Neste contexto, procuramos apreender os processos e tarefas de Gestão de Recursos Humanos que uma organização deste tipo desempenha para as outras empresas (seus clientes). Para isso, começamos por introduzir o leitor no tema de Recursos Humanos, evidenciando o trabalho temporário como uma forma de externalização da gestão deste tipo de recursos a nível organizacional. Posteriormente, demonstramos o trabalho efetivamente realizado pela formanda, bem como os problemas detetados e respetivas soluções.

Palavras-chave: Gestão organizacional, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Externalização de serviços, Trabalho Temporário

## **Abstract**

*The following paper intends to inform about the work and development of the internship carried out in the context of the second year of the 2º study cycle of Business Management, conducted in a multinational company of Human Resources. In that context, the aim was to grasp the proceedings and tasks of the Management of Human Resources that a structure of this kind plays for other companies (their clients). To that effect, we begin by introducing the reader to the theme of Human Resources, highlighting the temporary work as a way of subcontracting the management of this kind of resources in the organizational level. Subsequently, it is shown indeed the work done by the trainee as well as the problems found and respective solutions.*

*Keywords: Organizational Management, Human Resource Management, Managing People, Subcontracting Services, Temporary Work*

## Agradecimentos

De uma forma geral quero agradecer a todos os que contribuíram para a construção do meu ser enquanto pessoa e que me levaram a traçar caminhos que me trouxeram até aqui.

Quero agradecer à Adecco Recursos Humanos, em particular à Delegação de Coimbra, por me ter acolhido para a realização do meu estágio e ter contribuído para o meu crescimento profissional. À minha supervisora Marta Filipe, pela sua preocupação constante, pelos seus ensinamentos, pelas palavras amigas e pelo seu voto de confiança no meu entusiasmo e vontade de aprender. À Liliana Conceição, por me forçar a ser uma melhor profissional colocando-me novos desafios. Ao “chefe” Carlos Gonçalves, pela sua simpatia, momentos de descontração, compreensão e por se demonstrar sempre pronto a ajudar-me. por ter dado azo à minha vontade de aprender e de fazer mais. Ao Miguel, nosso “colega emprestado”, pela partilha de pontos de vista e pela boa energia que me transmitiu.

De igual forma, quero agradecer ao meu orientador, Professor Dr. Wander Carvalho, por me ter acompanhado ao longo destes meses, por ter participado no meu crescimento enquanto académica e estagiária. Quero agradecer o apoio que me proporcionou ao aumentar os níveis de exigência. A acrescentar, quero agradecer a todos os membros do ISCAC que se cruzaram comigo e que, de alguma forma, também contribuíram para o sucesso deste trabalho, em especial aos docentes e colegas do Mestrado de Gestão Empresarial, pela empatia que cresceu entre nós e pelas horas de estudo no “aquário” antes dos exames.

Por último, não posso deixar de fazer o meu maior agradecimento, à minha família, às minhas irmãs, amigos, bem como aqueles que me acolheram como se fosse da família, que não o sendo, são mais que amigos. A essas pessoas obrigada pela paciência e compreensão nos momentos mais difíceis e cansativos desta jornada. Obrigada por estarem sempre lá para mim, e por me aturarem nas horas de maior stress. Às minhas afilhadas e aos meus sobrinhos, que são os meus “pequeninhos” e que me fazem sempre mais feliz. Um especial agradecimento à Filipa, pela amizade e apoio constante.

À minha mãe.

## Lista de Abreviaturas

APESPE – Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego

CAM – Certificado de Aptidão de Motorista

CTT – Contrato de Trabalho Temporário

CUTT – Contrato de Utilização de Trabalho Temporário

CV – *Curriculum Vitae*

E-P – *E-Preselec*

EMA – Exame Médicos de Aptidão

EUA – Estados Unidos da América

FAM – Ficha de Aptidão Médica

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GRP – Gestão de Recrutamento Pendente

GTT – Gestão de Trabalho Temporário

IRS – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

ISO – *International Organization for Standardization*

NIB – Número de Identificação Bancária

OLA – *Operational Level Agreement*

PCAOB – *Public Company Accounting Oversight Board*

RH – Recursos Humanos

SHST – Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho

TT – Trabalho Temporário

## Lista de Anexos

Anexo 1: Brochura “Adecco” .....	73
Anexo 2: Manual do estagiário .....	87
Anexo 3: Brochura “Bem-vindo à Adecco” .....	108
Anexo 4: Brochura “Guia de Emprego” .....	110
Anexo 5: Brochura “Adecco Way to Work” .....	112

## Lista de Esquemas

Esquema 1: Organograma da Adecco SA. Fonte: Adecco. ....	33
Esquema 2: Delegação Regional do Norte e pormenor da Adecco RH Coimbra. Fonte: Elaboração Própria. ....	34
Esquema 2: Organograma da Adecco RH Coimbra. Fonte: Elaboração própria.....	35



## Lista de Figuras

Figura 1: Representação da Adecco no Mundo. Fonte: Adecco.....	26
Figura 2: Valores e Princípios de Liderança da Adecco. Fonte: Adecco. ....	28
Figura 3: Delegações Adecco Portugal. Fonte: Elaboração Própria. ....	29
Figura 4: Relações Adecco – Clientes – Trabalhadores. Fonte: Elaboração própria. ....	37
Figura 5: Lema Adecco: "better work, better life". Fonte: Adecco. ....	41

## Sumário

<b>I. Introdução .....</b>	<b>12</b>
<b>1. Contextualização Teórica .....</b>	<b>13</b>
1.1. A Gestão dos Recursos Humanos nas empresas e a sua importância .....	13
1.1.1. Gestão empresarial .....	13
1.1.2. Gestor .....	14
1.1.3. Gestão de Recursos Humanos .....	16
1.1.4. Objetivos da Gestão de Recursos Humanos .....	17
1.2. A Externalização da Gestão dos Recursos Humanos como estratégia organizacional .....	19
1.2.1. Estratégia organizacional .....	19
1.2.2. Externalização .....	19
1.2.3. Vantagens .....	20
1.2.4. Desvantagens .....	21
1.3. O Trabalho Temporário como uma forma de externalização .....	21
1.3.1. Conceito .....	21
1.3.2. Vantagens do Trabalho Temporário .....	23
1.3.2.1. Para as empresas utilizadoras .....	23
1.3.2.2. Para os trabalhadores .....	24
1.3.3. Distinção de conceitos .....	24
1.3.3.1. <i>Outsourcing</i> .....	24
<b>2. Apresentação da entidade acolhedora .....</b>	<b>26</b>
2.1. Adecco no Mundo, em Portugal e em Coimbra .....	26
2.1.1. Missão, Visão, Valores e Princípios de Liderança da Adecco .....	27
2.1.2. Representação da Adecco em Portugal .....	28
2.1.3. Linhas de negócio .....	30
2.1.4. Especialidades em Portugal .....	31
2.2. Relações .....	31
2.2.1. Internas – Estrutura Organizacional .....	31
2.2.2. Externas .....	36
2.2.2.1. Com os clientes .....	37
2.2.2.2. Com os colaboradores .....	38
2.3. Contribuição do seu trabalho na Gestão de Recursos Humanos .....	39
<b>3. Caso Concreto .....</b>	<b>42</b>
3.1. Software específico de RH .....	42
3.1.1. <i>E-Preselec</i> .....	42
3.1.2. Gestão de Recrutamento Pendente .....	42
3.1.3. Gestão de Trabalho Temporário ou <i>Acinet</i> ou <i>Citrix</i> .....	42
3.2. Experiência e funções da estagiária .....	43
3.2.1. Tarefas gerais e administrativas .....	43
3.2.2. Tarefas específicas de Gestão de Recursos Humanos .....	47
3.2.2.1. Inscrição <i>Flash</i> .....	47
3.2.2.2. Procura ativa de ofertas de trabalho .....	49
3.2.2.3. Procura ativa de potenciais trabalhadores .....	49
3.2.2.4. Visitas profissionais .....	49
3.2.2.5. Pedidos dos Clientes .....	50
3.2.2.5.1. Cedência Direta .....	50
3.2.2.5.2. Gestão de Contrato .....	55
3.2.2.5.3. Recrutamento e Seleção .....	57
<b>4. Análise Crítica .....</b>	<b>58</b>
4.1. Visão geral .....	58

4.2.	Contributo da Adecco no meio envolvente .....	61
4.2.1.	Projeto Adecco <i>Way to Work</i> .....	61
4.2.2.	Projeto <i>Win4You</i> .....	61
4.2.3.	Projeto INTEGRA .....	62
4.3.	Recomendações .....	63
<b>II.</b>	<b>Conclusão .....</b>	<b>65</b>
<b>III.</b>	<b>Bibliografia .....</b>	<b>66</b>
<b>IV.</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>72</b>

## I. Introdução

No âmbito do Mestrado de Gestão de Empresas, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, é realizado o estágio curricular na Adecco Recursos Humanos, Lda. – Delegação de Coimbra, sob a orientação do Professor Doutor Wander Carvalho e a supervisão da Dr.ª Marta Filipe.

O presente relatório tem por objetivo dar a conhecer as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, que possibilitaram a oportunidade da aplicação dos conhecimentos e competências adquiridas durante o percurso académico. Na verdade, o facto de partirmos para o contexto prático tendo por base modelos / abordagens / conceitos teóricos que nos servem de grelha de leitura, facilita a compreensão dos processos, ações e eventos com que nos deparamos em campo.

A escolha da entidade acolhedora foi fruto de procura intensiva uma vez que o foco deste trabalho é, desde o início, a importância de uma boa Gestão de Recursos Humanos (GRH) nas organizações que, consideramos ser imprescindível numa empresa de sucesso. A GRH tem sido obrigada a alterar as suas estruturas convencionais de modo a ficarem mais leves e ágeis, organizando-se por processos, voltadas para o trabalho de equipa e para a contratação de pessoas com competências cada vez mais abrangentes e que abracem novos desafios e oportunidades de carreira. Assim, é necessário equacionar novas formas de atrair, reter e desenvolver talentos para as organizações, sendo esta a principal missão da função de Recursos Humanos (RH) (Camara, Rodrigues, & Guerra, Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, 2007).

A Adecco é uma multinacional atenta a esta evolução socioeconómica que procura estar sempre à frente e prever futuros problemas que possam surgir deste progresso. É, por isso, considerada uma das principais prestadoras de serviços de RH e uma das cinco primeiras empresas na criação de emprego, e por isso, a escolha ideal para proporcionar uma formação em posto de trabalho, de um modo a revelar uma perceção real de como é que devemos lidar com a GRH nas suas diversas dimensões.

Este trabalho revela a importância da GRH para as organizações e como esta pode ser, estrategicamente, realizada através da subcontratação e trabalho temporário. Ao longo do estágio apreendemos funções e atividades que nos permitem verificar como os conhecimentos teóricos podem ser aplicados. Tomamos ainda conhecimento de várias ferramentas informáticas de apoio aos RH, que permitem um agilizar das múltiplas tarefas a realizar na empresa. As funções da GRH apreendidas durante a vida académica surgem como serviços que a Adecco oferece aos seus clientes. Tais serviços apresentam-se como fases à equipa Adecco, às quais correspondem diferentes tarefas a cumprir. O papel do estagiário, como verificamos ao longo deste trabalho, corresponde a um apoio minucioso e detalhado nas mais diversas atividades de uma das delegações Adecco presentes em Portugal.

## 1. Contextualização Teórica

### 1.1. A Gestão dos Recursos Humanos nas empresas e a sua importância

#### 1.1.1. Gestão empresarial

A gestão empresarial é o escopo de fundo de todo este trabalho. Assim, é importante começarmos por introduzir o tema, ao definir noções básicas para melhor compreensão. Visto que este relatório se insere num mestrado de Gestão Empresarial, começaremos pela questão que consideramos mais básica: afinal, que é Gestão na perspetiva empresarial?

Vivemos numa sociedade de organizações – combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa (Maximiano, 2000). A gestão, por sua vez, traduz-se no fator mais significativo de sucesso (ou insucesso) da empresa (como sinónimo de organização). A certeza, no entanto, que paira quando pensamos na noção de gestão é que esta não é, definitivamente, consensual. De forma simples, porém, podemos dizer que a gestão de empresas se refere à capacidade de fazer com que as organizações funcionem (Drucker, 1999). Rockefeller (*Apud* Pina e Cunha *et al.*, 2010) vai mais longe ao afirmar que a boa gestão consiste em demonstrar às pessoas comuns como é que elas devem fazer o trabalho de pessoas excecionais (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, Marques, & Gomes, 2010).

A emergência da gestão de empresas como profissão e disciplina científica surgiu com fundadores como Max Weber, Frederick Taylor e Henry Fayol (Cunha, Rego, & Cabral-Cardoso, 2007) que fizeram despertar, na sociedade, a importância de debater tal assunto. Mas é a Peter Drucker que foi atribuído o papel de pai da gestão moderna.

Drucker foi visionário no seu tempo depois estabelecer novos paradigmas e maneiras de pensar, romper com velhas práticas e políticas, cunhar novos termos e expressões. Para este autor, a gestão deve ser vista como uma atividade universal, e não como exclusiva das empresas. Uma boa gestão não consiste numa fórmula estática, mas antes num conjunto de soluções organizativas. As pessoas não se gerem, antes lideram-se. Toda a circunstância da empresa merece relevância, e não apenas uma visão interna ou tão pouco a nível do mercado local, mas sim numa perspetiva global. Isto abrange que se tenha em conta todas as pessoas, incluindo os não-clientes, que sob o seu ponto de vista são tão ou mais importantes que os próprios clientes. Abrange ainda outras organizações, parcerias, toda uma cadeia de valor. Em suma, ele refere que se deve ter atenção a tudo e, que a principal ameaça vem de fora do mercado da organização, bem como do desenvolvimento tecnológico. Por último, Drucker considera que o triunfo do gestor dá-se na sua sucessão, pois só neste momento acontecerá o derradeiro teste à boa gestão (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, Marques, & Gomes, 2010).

### 1.1.2. Gestor

Como referem Pina e Cunha *et al.* (2010) o gestor deve ser “alguém genuinamente preocupado com os lucros e as pessoas. Como alguém que entende que as empresas não sobrevivem sem lucros – mas também que as pessoas não são um mero instrumento para alcançar o lucro”. Estes autores defendem, no mesmo seguimento, que o gestor deve estar ciente de que o escopo último das organizações é o de produzir um impacto positivo nas pessoas. Isto significa que o gestor deve ter sempre em consideração tanto as pessoas que trabalham na organização como aquelas que consomem os produtos e serviços. Acresce ainda um desafio crucial, aos gestores, de compreender como é que as organizações podem gerir as pessoas de tal forma que estas consigam aumentar a sua produtividade e criatividade, ao mesmo tempo que mantêm os custos associados ao trabalho dentro de limites sustentáveis.

Competências específicas são indispensáveis a qualquer gestor. Estas competências estão relacionadas com as suas funções e capacidade de organizar, orientar e manter a sua equipa de trabalho encaminhada para os valores e objetivos organizacionais. Camara *et al.* (2007) define competência como “o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da Empresa”. Daqui retiramos que as competências estão associadas aos comportamentos, às relações interpessoais e ao desempenho, enquanto que o desenvolvimento destas está associado com o nível de envolvimento do gestor na organização.

O gestor de RH, em concreto, tem a responsabilidade e o privilégio de se preocupar com o bem-estar humano e, por essa razão, deve assimilar relações positivas entre satisfação e desempenho; desempenho social da empresa e desempenho financeiro; características organizacionais de autenticidade, confiança e vitalidade para as pessoas e desempenho financeiro. O gestor de RH deve, pois, fomentar que os RH de uma organização demonstrem uma força organizacional positiva, que serve tanto os interesses da empresa como os interesses dos trabalhadores. Assim, este gestor tem de atender às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, atitudes e desempenho dos trabalhadores no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da empresa (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, Marques, & Gomes, 2010).

A GRH, no entanto, não se deve limitar às funções do gestor e especialista de RH, sendo essencial o envolvimento dos demais gestores e chefias. Todas as dimensões da organização merecerem relevância, e por isso devem ser devidamente encadeadas com a GRH, desde o planeamento às vendas, da logística à gestão financeira, da empregada de limpeza ao agente comercial. Todos os gestores, por sua vez, mesmo que não específicos de RH, têm a obrigação de entender o papel das pessoas e a sua importância, bem como de saber quando e como intervir na sua gestão.

Muito importante ainda é que o gestor de RH não deve apenas gerir as pessoas, mas ser um autêntico líder. Ao conceito de liderança, por sua vez, são atribuídas várias visões conforme nos expõem Cunha e Rego (2010). Estas visões não se anulam necessariamente, antes complementam-se e através da junção delas consegue-se concluir que um bom líder é aquele que, através da sua influência, é capaz fundar boas relações laborais e interferir no comportamento do grupo. O processo de liderança é, pois, um processo de influência do comportamento humano, nomeadamente sobre aqueles que trabalham para a prossecução dos mesmos objetivos. Este processo implica a existência de um elemento capaz de influenciar e entusiasmar os demais. Jago (*Apud* Ferreira *et al.*, 2001) refere liderança como “o equivalente de um exercício de uma influência não coerciva que pretende coordenar os membros de um grupo organizado no alcance dos seus objetivos de grupo” (Ferreira *et al.*, 2001; Vieira, 2002).

Ser líder consiste em verdadeiramente e positivamente influenciar todo o processo organizacional e as pessoas que este engloba, com a finalidade de construir uma organização melhor e com maior vantagem competitiva. Assim vejamos a comparação, no seguinte quadro, entre o gestor e o líder:

	Gestor	Líder
<b>Estratégias de influência</b>	Controlo e manipulação das pessoas	Envolvimento das pessoas na realização das tarefas, estimulando a autoconfiança e autovalor
<b>Objetivo do gestor em relação aos subordinados</b>	Obediência ao gestor	Mudança de atitudes, crenças e valores dos subordinados
<b>Táticas de influência</b>	Recurso à autoridade formal, recompensas e punições	Recurso às competências especializadas e às relações de lealdade entre ambos
<b>Conceção projetada sobre os subordinados</b>	Os subordinados são vistos como detentores de conhecimentos e competências de que o líder necessita ou então como meros instrumentos	Os subordinados são vistos como pessoas que visam a autorrealização e o autodesenvolvimento bem como, o desenvolvimento dos outros
<b>Relação entre o gestor e o subordinado</b>	Interesse mútuo	Confiança e justiça
<b>Processo de influência</b>	Obediência instrumental em virtude de obter recompensas	Seguem o exemplo do líder
<b>Efeitos possíveis</b>	Os subordinados obedecem mas, não se empenham, não interiorizam os valores organizacionais e trabalham mediante o método da troca	Os subordinados empenham-se, desenvolvem-se e aumentam a sua autonomia, a autoeficácia, autodeterminação, autorrealização e auto-valor

Quadro 1: Comparações entre Gestor e Líder. Fonte: Adaptado de Rego e Cunha (2007).

### 1.1.3. Gestão de Recursos Humanos

A terminologia específica de GRH é relativamente recente, embora, a gestão nestes parâmetros, como processo em si, tem origens que remontam, desde logo, à Revolução Industrial, devido a todas as mudanças significativas das condições de trabalho e padrões sociais que se verificaram na altura. Existem, contudo, alguns autores que, devido ao desenvolvimento da “Teoria do capital humano” de Schultz (1964) e da “Teoria da educação como um bem de produção” de Becker (1964), atribuem o aparecimento da GRH à década de 60. A maioria dos autores, no entanto, aponta para a década de 70/80 e especialmente refere os EUA como pioneiros neste tipo de gestão (Beaumont, 1993; Capron, 1995; Sparrow & Marchington, 1998; Akdere, 2005; Brush & Ruse, 2005; Lin & Huang, 2005; Ivancevich, 2008). Devido às suas origens, nos primeiros tempos, a GRH confinava-se, quase em exclusivo, aos países anglo-saxónicos, sob a égide do modelo americano. Só atualmente, o interesse em investigar o conceito de GRH aumentou exponencialmente, apesar de, ainda ser considerado por muitos especialistas como embrionário, nomeadamente nos países do Sul da Europa, onde Portugal se inclui (Guest, 1997; Cabral-Cardoso, 2004; Sparrow & Marchington, 1998).

Quando abordamos questões que tenham haver com as pessoas nas organizações convém, desde logo, atender à terminologia. Ao longo deste trabalho adotamos as expressões de “Recursos Humanos” e “Gestão de Recursos Humanos”, embora haja preferência pela designação “Gestão de Pessoas”. A decisão do uso das referidas expressões deve-se, desde logo, por serem as mais utilizadas na atualidade. Por outro lado, é a terminologia usada pela entidade acolhedora do estágio. Embora a filosofia da empresa realçar, constantemente, que lida com pessoas e que tem responsabilidades perante elas, como verdadeiros membros da organização, a multinacional entende que as pessoas são recursos, conquanto não devam ser tomadas como meros recursos. Neste contexto a GRH remete-nos à expressão de “Gestão de Pessoas” (ao invés de gestão de pessoal) de Follet, segundo a qual a gestão consiste na “arte de obter resultados através das pessoas”. Esta terminologia vai de encontro com os valores de estima do indivíduo, satisfação profissional e pessoal, bem-estar do trabalhador, consideração pelas relações trabalho-família e reconhecimento por questões sociais abrangentes como a igualdade de oportunidades ou a gestão da diversidade, defendidos pela Adecco (Beaumont, 1993; Price, 1997; Cabral-Cardoso, 1999).

Independentemente da terminologia a adotar, as respetivas definições são igualmente dispersas. Para Price (1997), esta diversidade de perceções e abordagens da GRH não é forçosamente negativa, na medida em que, possibilita a que cada organização opte pela que mais se adequa à sua envolvente. Realçamos, contudo, a noção de Ivancevich (2008), que consideramos suficientemente abrangente, ao evidenciar a GRH como a efetiva gestão de pessoas no trabalho, pelo que, estuda o que pode ou deve ser feito para tornar o trabalhador mais produtivo e mais satisfeito. Todo o gestor de uma empresa, delegação ou equipa é obrigado a encarar problemas, desafios e decisões que envolvem a GRH. Esta gestão surge, assim, por necessidade de



compreender e intervir no plano da componente organizacional que diz respeito, não só às pessoas em si, como aos seus comportamentos. A importância da GRH como um elemento necessário e essencial é irrefutável, na medida em que, o seu foco central são as pessoas que fazem parte do mecanismo vital da organização ou empresa (Ivancevich, 2008).

Para que a GRH contribua para o sucesso da organização deve incluir *background* académico e competências técnicas; mas também redes de cooperação e laços de confiança; por outro lado não se devem esquecer as forças psicológicas como a autoconfiança, o otimismo, a esperança e a resiliência. O bom desempenho da GRH é atingido, assim, através de uma aposta, por igual, em capital humano, capital social e capital psicológico (Cunha, Rego, & Cabral-Cardoso, 2007; Cunha, Rego, Lopes e Ceitil, 2008). De modo a manter uma vantagem competitiva sustentável da empresa, a GRH não pode agir de forma isolada, sem ter em consideração toda a empresa (tanto a nível interno como externo), pelo que, é importante uma combinação de tecnologia, recursos financeiros, talentos, capital social, capital psicológico, *flow* (que se refere a um tipo de empenhamento eufórico e feliz na realização das tarefas), humor, gratidão, perdão e autenticidade (Pina e Cunha *et al.*, 2010). A principal função de RH, de acordo Bancaleiro (2011) diz, pois, respeito ao fornecimento de um serviço através do qual, devido ao trabalho em parceria com as pessoas, seja criado valor para a empresa, de modo a que se concretizem os objetivos do negócio e, simultaneamente, que se alcance o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

#### 1.1.4. Objetivos da Gestão de Recursos Humanos

Os objetivos da GRH são vários e com significados um pouco dispersos, conforme os autores que os abordam. Estes objetivos ajudam o gestor no projeto e organização das estratégias a adotar na empresa. Permitem traçar caminhos e prever eventuais problemas que possam surgir e respetivas soluções. Permitem encontrar atempadamente estratégias que se adequem à estrutura organizacional. São eles (Chiavenato, 2001; Pina e Cunha *et al.*, 2010; Griffin & Moorhead, 2006; Cunha M. , Rego, Lopes, & Ceitil, 2008):

- Planear. Desde logo, para iniciar qualquer processo de gestão é necessário planear. O mesmo acontece com a GRH. Aqui o gestor deve, antes de tudo o resto, determinar as necessidades de RH. Posto isto, a GRH deve definir, antecipadamente, um conjunto de ações ou intenções que envolvam as pessoas, no que diz respeito ao seu papel na organização. Este planear da gestão deve ser uma atividade contínua de modo a acompanhar e ajudar na evolução da empresa. Um planeamento correto deve envolver todas as pessoas da organização, de uma maneira a que estas entendam exatamente o seu papel.
- Obter. Aqui referimo-nos a dois momentos muito importantes dos RH. Em primeiro lugar, o gestor deve adquirir competências para atrair potenciais novos membros. Este é o momento do recrutamento que, por sua vez, pode ser de dois tipos – interno, utilizado para

preenchimento de vagas, através de redistribuição dos quadros existentes na organização; e externo, utilizado para atrair os candidatos de fora da organização. Os candidatos são, ainda nesta fase, avaliados por forma a perceber de que maneira eles podem vir a constituir uma mais valia para a organização, e esta avaliação pode ser realizada de várias formas: questionários técnicos, questionários comportamentais, entrevistas singulares, dinâmicas de grupo, testes de destreza, etc. Num segundo momento o gestor depara-se com a seleção, na qual deve proceder à escolha e contratação do candidato certo para o cargo adequado.

- **Utilizar.** Como recursos, as pessoas são usadas para acrescentar valor à organização. Desde logo, tem de existir uma fase de acolhimento, para que o trabalhador sinta que é um verdadeiro membro da organização (e.g. apresentar o novo membro aos colegas; conversar sobre os principais aspetos da organização; mostrar as instalações; apresentar um vídeo institucional; oferecer manual de boas vindas; explicar formas de chegar à empresa; etc.). Este objetivo encoraja à criação de um ambiente de trabalho positivo (climas organizacionais positivos; relações laborais construtivas, saúde ocupacional, estética e higiene no trabalho), por isso o gestor tem de ter a capacidade e humildade para aprender com todos e saber de tudo um pouco.
- **Manter / Conservar.** Este objetivo da GRH diz respeito à habilidade e competência de engajar o trabalhador. Não basta procurar, encontrar e contratar o trabalhador. É necessário saber como o preservar e respeitar. Aqui a remuneração tem um papel muito importante. Esta não deve ser demasiado baixa ao ponto de desanimar o trabalhador, nem demasiado alta tornando-se insustentável para a empresa. Além da retribuição o gestor deve de investir na motivação, que torna os trabalhadores mais produtivos e inovadores. A motivação contribui para a diminuição do número de faltas, para a diminuição da vontade de procurar outros trabalhos, e ainda para a vontade dos trabalhadores oferecerem um serviço melhor aos clientes.
- **Desenvolver.** Para conquistar vantagem competitiva, tendo em conta a globalização e internacionalização, a imprevisibilidade e constantes mudanças, a organização tem de oferecer formação, nomeadamente, quanto aos procedimentos de trabalho e o desenvolvimento de competências futuras (formação e desenvolvimento; gestão de carreiras). Mais, se o objetivo anterior for bem cumprido, o trabalhador sente-se motivado para realizar autoformação.
- **Controlar.** Por último, é necessário proceder à apreciação da atuação da GRH, através de uma avaliação de desempenho. Esta avaliação, genericamente, consiste em comparar tudo o que foi efetivamente realizado com os objetivos iniciais. Terá de haver um controlo do compromisso e da justiça organizacional. O gestor deve envolver-se com as pessoas, deve escutar os problemas organizacionais pelos ouvidos dos seus colegas para que este controlo seja efetivo e verdadeiro. Por outro lado, não deve manipular dados substâncias, de forma a não prejudicar a organização no futuro, tanto a nível legal como operacional.

## 1.2. A Externalização da Gestão dos Recursos Humanos como estratégia organizacional

### 1.2.1. Estratégia organizacional

A estratégia consiste na direção e no escopo de uma organização no longo prazo, que obtém vantagem num ambiente em mudança através da sua configuração de recursos e competências com o objetivo de atender às expectativas dos financiadores (Johnson, Scholes, & Whittington, 2007).

A GRH é o instrumento de excelência ao serviço da estratégia nas organizações, destacando-se no desenvolvimento dos talentos e na emergência de uma nova cultura de gestão e liderança. As pessoas são efetivamente o fator distintivo das organizações e devem ser geridas como tal.

Nos pontos que se seguem procuramos evidenciar que a externalização da GRH apenas deve ser praticada como uma estratégia organizacional.

### 1.2.2. Externalização

A externalização ou subcontratação tem sofrido um aumento nos últimos anos em inúmeras atividades, expandindo as fronteiras organizacionais e transformando-se em redes. Adler (2003) defende que a “empresa obtém valor acrescido por se concentrar nas atividades em que é mais competente e por adquirir no exterior as competências / recursos em que os subcontratados são mais eficientes”.

A razão de ser desta subcontratação deve ser estratégica, conquanto, observamos que, em grande parte dos casos, é por meras apreciações de custos. Estas questões de custo não devem ser suficientemente válidas para a subcontratação, principalmente no que diz respeito à GRH em concreto. O gestor desta área deve manter o controlo da informação relevante, nomeadamente, deve ter noção dos custos e do que é necessário para o cumprimento de um contrato de trabalho. Deve, ainda, ter confiança na força de trabalho, de modo a conseguir um desenvolvimento de aprendizagem organizacional estável. Ao subcontratar o gestor de RH tem de confiar na entidade subcontratada, e não permitir que os colaboradores não se sintam empenhados afetivamente e envolvidos com a organização.

A subcontratação é (ou deve ser) uma decisão estratégica (Schlosser *et al.*, 2006; Drucker, 2002) que implica contratação externa de determinadas atividades, não estratégicas, necessárias à produção empresarial, e acontece através de acordos com organizações detentoras de maiores capacidades, ou seja, especialistas. Estes especialistas são capazes de identificar atividades ou processos de negócio que podem ser desenvolvidos de modo mais proficiente pelas empresas subcontratadas do que por si própria.

O objetivo máximo da subcontratação é melhorar a vantagem competitiva. Ora, esta vantagem competitiva é alcançada através das atividades, recursos e competências que são valiosos, raros, dificilmente imitáveis e insubstituíveis. Assim sendo, a subcontratação não deve recair sobre estas competências nucleares. Antes deve deixar espaço à empresa para que se possa explorar ainda melhor as suas competências estratégicas. Isto pode trazer dúvidas ao gestor que terá de identificar quais são esses elementos imprescindíveis.

### 1.2.3. Vantagens

Como acabamos de apreender a externalização da GRH, como uma decisão estratégica, pode ser uma mais-valia, ao trazer várias vantagens para a organização (Pina e Cunha *et al.*, 2010; Schlosser *et al.*, 2006; Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina, 2006):

- Desde logo, a mais óbvia, é a redução de custos. A empresa subcontratada deve ser uma especialista em RH, e como tal, conseguir preços de custo de processos mais competitivos por já ter mais experiência no ramo.
- A empresa que procura a externalização da GRH tem ao alcance a base de dados de colaboradores da outra parte, beneficiando economias de escala que, de outra forma, não consegue alcançar.
- Além disso, pode também ter acesso a tecnologias, recursos, especialistas e competências que não possui.
- A empresa subcontratada deve fornecer um serviço que compreenda contratualização de níveis de qualidade e rigorosos métodos de controlo, mantendo informada a empresa que subcontrata e, desta forma, contribuindo para a vantagem competitiva dela, com a adoção de processos de excelência.
- A flexibilidade também é outra das vantagens, ao permitir que a empresa subcontratante consiga ter os colaboradores necessários em épocas de maior procura, sem ter necessidade de se comprometer em épocas de menor procura, em que tantos colaboradores só trariam despesas.
- Ao manter um controlo tão ou mais exigente que a própria empresa subcontratante, ela vai ter acesso a informação transparente, necessária e verdadeira do seu negócio.
- A partilha dos riscos do negócio com a organização subcontratada é também outra grande vantagem.
- Por último, mas não menos importante, a externalização da GRH permite a libertação de recursos e, assim, a entidade subcontratante pode dedicar-se com mais garra ao desenvolvimento das suas competências nucleares.

#### 1.2.4. Desvantagens

A externalização da GRH requer confiança, o que significa que, por um lado, a empresa subcontratante tem de fornecer todas as informações necessárias e imprescindíveis ao bom trabalho da empresa subcontratada, e esta, do outro lado, tem de se comprometer à não divulgação dos dados e a dar um *feedback* verdadeiro e transparente. De acordo com Pina e Cunha *et al.*, (2010), Schlosser *et al.* (2006), Muñoz (2002), desta relação de mútua confiança podem advir várias desvantagens ou riscos para a empresa subcontratante, tais como:

- Perda do controlo sobre informações ou partes do processo relevantes;
- Posição de dependência que pode redundar em prejuízos;
- Mudança da conjuntura que pode originar situações não contratualmente estipuladas, envolvendo custos adicionais relevantes cuja empresa não previa;
- Perda de vantagem competitiva por parte da entidade subcontratada (e.g., quando há uma perda de qualidade do serviço porque não consegue acompanhar o avanço da tecnologia ou do mercado);
- Má definição das funções cruciais e secundárias, subcontratando atividades e processos essenciais à empresa, tornando-a oca a longo prazo.

#### 1.3. O Trabalho Temporário como uma forma de externalização

##### 1.3.1. Conceito

A entidade acolhedora é uma empresa de trabalho temporário. Apesar de oferecer também outros tipos de serviço no âmbito da GRH, o Trabalho Temporário (TT) é que tem mais peso, em comparação com as restantes atividades que oferece. O TT é, pois, a principal atividade organizacional da Adecco, pelo que faz todo o sentido aprofundar os nossos conhecimentos neste contexto. Assim, neste ponto focámos a nossa atenção para o TT.

O TT é, necessariamente, praticado através de uma empresa de TT, conforme exige a lei nacional. As organizações de TT cedem temporariamente os seus colaboradores a empresas-clientes que se defrontam com necessidades pontuais. Estamos perante uma relação triangular. Uma das partes é a empresa de TT, outra é o colaborador dessa empresa que presta, temporariamente, serviços a outra, e por último, a empresa utilizadora. Por sua vez, dois contratos são realizados, o contrato de TT, com o trabalhador, e o contrato de utilização de TT. O que significa que, existem dois tipos de relações: por um lado existe relações contratuais entre a empresa de TT e o colaborador, e entre a empresa de TT e a empresa utilizadora; por outro lado, existe uma relação entre o colaborador e a empresa utilizadora, que não é contratual, mas puramente funcional.

Por ser de cariz especial, uma empresa só pode fazer uso do TT em certas e determinadas situações, que têm de estar, obrigatoriamente, expostas no contrato. Assim, a celebração do acordo só pode acontecer quando existe a necessidade por substituições por baixa ou férias; projetos com carácter temporal limitado até ao limite de dois anos (ou por período maior com autorização da Autoridade para as Condições do Trabalho); acréscimos temporários ou picos de produção; tarefas pontuais; vacatura de posto de trabalho; atividades sazonais (Assembleia da República, 2016).

A conotação negativa, tradicionalmente ligada a esta modalidade, que sugere o trabalhador temporário como um trabalhador de segunda, tem tendência a desaparecer, embora esses tempos ainda estejam longe (Pina e Cunha *et al.*, 2010). A verdade é que, com o esmorecer do conceito de carreira (e.g., Pina e Cunha *et al.*, 2010), a sociedade está a dar mais oportunidades ao TT, e começa-o a ver, não como sinónimo de precariedade, mas antes de oportunidade. Esta oportunidade acontece a vários níveis. Por ser uma solução imediata, tanto para a empresa que sentiu uma falta, como para o trabalhador inexperiente que acabou de entrar no mercado de trabalho, por exemplo, o TT surge como a solução ideal.

Hoje em dia, sobre as empresas de TT recai uma maior fiscalização de cumprimento legal, pelo que, esta é também uma solução segura para o utilizador. Ao existir cada vez mais adesão ao serviço prestado por estas empresas, elas passam a assumir um papel de regulador social, que legalizam uma prática que já existia antes da lei, mas não era permitida, pelo que, aí sim, os trabalhadores sofriam de uma série de discriminações, como condições de trabalho precárias, com salários injustos, e sem acesso a medicina e segurança do trabalho. Atualmente, tais práticas são altamente proibidas, e por isso mesmo, só uma empresa de TT é que pode praticar esta modalidade contratual, de forma a garantir todos os direitos fundamentais e de dignidade ao trabalhador.

Assim, o TT, como uma vertente de externalização de serviços de GRH, quer no que diz respeito à componente técnica da função (recrutamento e seleção de pessoal, formação, avaliação de desempenho, etc.), quer, em alguns casos, ainda que mais raramente, no domínio da vertente administrativa tem grandes probabilidades de ser uma opção bem-sucedida na empresa utilizadora.

Todavia, para que exista tal sucesso, é necessário que existam interlocutores privilegiados das empresas com uma visão integral e alargada das realidades e dos problemas que envolvem os subsistemas de gestão dos RH, que estejam em permanente contacto e disponíveis para aceder aos pedidos de informação dos serviços técnicos. Aqui, o departamento dos RH da organização assume o estatuto de consultor interno, apoiando, por um lado, os dirigentes na tomada de decisão e, por outro, as chefias diretas e intermédias, ao estimular a sua apreensão e o seu envolvimento nas decisões e auxiliando-as na sua aplicação (Martins, 1995).

### 1.3.2. Vantagens do Trabalho Temporário

#### 1.3.2.1. Para as empresas utilizadoras

O TT é uma solução a considerar sempre que os prazos apertem, haja um lançamento de um novo produto, serviço ou atividade, seja necessário substituir trabalhadores ausentes (doença, licenças, processos disciplinares, etc.), e sempre que queira aumentar a produtividade, sem recurso a trabalho extraordinário, que pode levar à exaustão do pessoal, ou recurso a contratação permanente que pode levar a custos não compensatórios, na medida em que, quando a situação temporária deixar de existir, o trabalhador contratado passará a dar mais custos, do que, provavelmente, o lucro que gerou.

As empresas de TT são competitivas, flexíveis e com uma grande capacidade de adaptabilidade às necessidades das empresas e organizações utilizadoras, pelo que, a adesão ao TT por parte do utilizador, que pretende utilizar esta modalidade contratual como uma decisão estratégica, para melhorar a sua GRH, pode trazer muitos benefícios, entre os quais (APESPE, 2016):

- Tempo para tarefas nucleares inerentes ao escopo empresarial, na medida em que, os especialistas em TT ocupam-se com utilidades mais administrativas e secundárias, diretamente ligadas à GRH, tais como, tarefas ligadas ao recrutamento e à seleção dos trabalhadores, ao processamento de salários, e ao cumprimento das obrigações legais e sociais, e do exercício do poder disciplinar;
- Saber e experiência acumulados das empresas de TT que, como especialistas em RH, permitem a obtenção, com maior grau de probabilidade, da colaboração de trabalhadores com o perfil mais adequado aos postos de trabalho a preencher;
- Saber e experiência acumulados de trabalhadores temporários em tarefas idênticas noutras empresas;
- Apoio privilegiado de consultoria, GRH e legalidade de procedimentos;
- Trabalhadores qualificados e imediatamente produtivos, pelo período estritamente necessário, sem o tempo de espera que normalmente um processo de recrutamento e seleção costuma demorar;
- Certeza da legalidade dos procedimentos e a adequação da cedência à legislação em vigor para a atividade, uma vez que as empresas de TT são altamente reguladas, e desta forma, a organização utilizadora não incorre em riscos desnecessários;
- Reservam para si o poder de autoridade e direção sobre a força de trabalho, e assim, não colocam em risco as estratégias empresariais; e
- Podem, além do TT, recrutar colaboradores para o preenchimento de postos de trabalho permanentes, sem custos adicionais;

#### 1.3.2.2. Para os trabalhadores

Se os benefícios para as organizações empresariais são evidentes e incontestáveis, também, do lado dos trabalhadores, elas existem. Assim, e segundo a APESPE (2016) estas poderão ser:

- As pessoas encontram mais facilmente um posto de trabalho que melhor se adequa às suas qualificações e capacidades;
- Adquirem qualificação e experiência através do preenchimento de vários postos de trabalho e da inserção em diferentes comunidades de trabalho;
- Têm, legalmente, garantida a retribuição praticada pelo utilizador para o desempenho das mesmas funções, bem como, por exemplo, podem ter acesso aos mesmos prémios de motivação e benefícios que os outros funcionários da empresa utilizadora;
- Têm, também, acesso eficiente a segurança no trabalho;
- Acedem a ações de formação e de reciclagem da empresa TT com que estão a trabalhar;
- Dispõem de um interlocutor tecnicamente habilitado para o aconselhamento quanto à sua carreira profissional;
- Conseguem mais facilmente um posto de trabalho que melhor se compatibilize com as suas necessidades pessoais e ou familiares, bem como um local de trabalho mais acessível, geograficamente, em relação à sua residência;
- Enriquecem o CV e assim acedem mais facilmente a postos de trabalho permanentes, visto que, as suas aptidões e qualificações se tornam conhecidas de um maior número de empregadores.

#### 1.3.3. Distinção de conceitos

##### 1.3.3.1. *Outsourcing*

O *outsourcing* diz respeito, tal como o TT, a uma forma de externalização de processos, também praticado pela Adecco.

Segundo Aalders (2002), *outsourcing* consiste na contratação de fornecedores de serviços eficientes e especializados para cuidar de algumas das funções da organização, tornando-se estes fornecedores em parceiros de negócio de valor. Também aqui, tal como acontece no TT, os processos ou atividades suscetíveis de externalização são aqueles que não pertencem ao núcleo duro da atividade da empresa, e deve tratar-se de uma decisão estratégica, com benefícios para a organização, que podem ser, desde logo, otimização e controlo de custos; flexibilidade e rapidez de todo o processo organizacional; transformação de custos fixos em custos variáveis; maior capacidade de reação face às mudanças que afetam o mercado; melhoria da qualidade do processo que se externaliza; acesso a recursos e competências de empresas especializadas;



transformação de um centro de custo num centro de serviços com níveis de qualidade pré-estabelecidos (Adecco).

Apesar das semelhanças, o *outsourcing* e o TT, são serviços diferentes. Desde logo o tipo de contrato é diferente. Enquanto que no TT o cliente que utiliza os trabalhadores contratados pela empresa de TT é quem dá as diretrizes necessárias para que os trabalhadores possam realizar as tarefas, no *outsourcing* o cliente dá indicações ao representante da empresa prestadora de serviços, das tarefas ou trabalhos que pretende realizar e como. O que significa que aqui este representante, que no *outsourcing* existe obrigatoriamente (mas no TT não), é quem fica responsável pela organização e direção dos RH por forma a executar estas tarefas. Ou seja, no *outsourcing* a empresa prestadora de serviços tem mais autonomia e poder, bem como mais responsabilidades. Isto é assim porque, a finalidade do TT consiste numa atividade, enquanto que o objeto do *outsourcing* consiste num produto ou resultado.

## 2. Apresentação da entidade acolhedora

### 2.1. Adecco no Mundo, em Portugal e em Coimbra

O Grupo Adecco (cf. Anexo 1, referente à brochura da empresa) surgiu do resultado da fusão entre a empresa suíça *Adia Interim* e a empresa francesa *Ecco*, beneficiando assim de mais de 50 anos de crescimento e experiência destas duas empresas. É desta forma que, em 1996, nasce a Adecco S. A., que rapidamente se tornou líder mundial em RH, apresentando uma estrutura orientada para a prestação de um serviço integrado nesta área, com o compromisso de um desenvolvimento contínuo de soluções eficazes e competitivas para os seus clientes. Nesse mesmo ano, nasce um forte líder global com receitas anuais de mais de 5,4 mil milhões de euros, cujas operações são combinadas de maneira a formar uma rede mundial de 2.500 delegações. A nova empresa tem já um alcance e qualidade dos serviços excecional.

Desde o início que, com uma gestão de excelência, esta empresa reconhece a importância de aquisições estratégicas, que lhe permitiu grandes evoluções e saltos positivos, em termos económicos e financeiros. Primeiramente, através da identificação da gradual demanda por serviços profissionais e de especialistas, sem nunca esquecer o bem-estar e os objetivos dos acionistas, a Adecco faz revisões periódicas das estratégias da companhia ao longo da sua história, que lhe permitem identificar os problemas e procurar soluções pertinentes, de modo a garantir o seu desenvolvimento progressivo e constante.

Atualmente, o Grupo Adecco, com sede em Zurique, na Suíça, é líder mundial em soluções de RH e é a única empresa do setor a integrar o Fortune Global 500. Está presente em mais de 60 países (cf. Figura 1), onde opera por intermédio de uma rede de cerca de 5.500 delegações.



Figura 1: Representação da Adecco no Mundo. Fonte: Adecco.

O Grupo Adecco transmite, assim, uma dimensão e sustentabilidade financeira de confiança, que só existe graças à sua ideologia revelada na sua missão, visão, valores e princípios. É através desta ideologia que, como podemos verificar pelos parágrafos que se seguem, a Adecco define as áreas nas quais pretende alcançar a excelência e distinguir a atitude e o carácter da organização (Adecco):

#### 2.1.1. Missão, Visão, Valores e Princípios de Liderança da Adecco

Como empresa de RH, a Adecco assume a responsabilidade e compromisso de promover e fortalecer a cultura do trabalho e igualdade de oportunidades. Assim, tem como Missão, a satisfação das necessidades dos seus clientes, compromisso que assume através da adoção de serviços globais e vanguardistas na área de RH. Aspira à melhoria, sem nunca esquecer os seus valores basilares.

Como visão pretende alcançar e manter uma posição de liderança nos seus negócios, com um sólido e sustentável desempenho, com base na excelência e qualidade do serviço que oferecem. Pretendem ainda superar as expectativas dos seus clientes associados, pessoal interno, acionistas, e da comunidade em geral, onde vive e se desenvolve.

Os seus princípios fundamentais são cinco (cf. Figura 2):

- i. Espírito de Equipa: cooperação inter e intra agências ou delegações, unidades de negócio e países, através da partilha de ideias e de melhores práticas, potencializando o crescimento pessoal e profissional entre colaboradores.
- ii. Responsabilidade: contribuição para a melhoria da qualidade de vida e do futuro das pessoas (e respetiva família) ao proporcionar-lhes trabalho; promoção da diversidade, igualdade e inclusão na força de trabalho; liderança pelo exemplo, agindo com integridade e respeito.
- iii. Orientação para o Cliente: desenvolvimento de relações duradouras com clientes e associados; seleção dos melhores talentos para as necessidades dos clientes; promoção da competitividade através da flexibilidade; apoio no desenvolvimento e progressão da carreira.
- iv. Espírito Empreendedor: identificação de oportunidades; aprendizagem em função dos erros e dos êxitos, com vista ao sucesso; inspiração pelo exemplo; procura contínua de soluções inovadoras.
- v. Paixão: o que se faz não é um mero trabalho – é uma paixão; o importante são sempre aqueles com quem e para quem a Adecco trabalha, aos quais proporciona experiências e oportunidades para o seu futuro.



Figura 2: Valores e Princípios de Liderança da Adecco. Fonte: Adecco.

Por sua vez, são três os princípios de liderança, que expressam as atitudes da Adecco face às pessoas e à gestão (cf. Figura 2):

- i. Cabeça Fria: pessoas que tomam decisões, estabelecem prioridades, conseguem analisar e resolver problemas e respondem a questões de forma concreta, assertiva, correta e objetiva.
- ii. Coração Quente: pessoas que sabem como chegar ao coração dos outros e que têm a capacidade de potenciar o que neles há de melhor, apreciando-os e respeitando-os; pessoas capazes de canalizar as energias dos seus parceiros e colegas de trabalho para, juntos, alcançarem um objetivo comum.
- iv. Mãos Trabalhadoras: pessoas que adoram o seu trabalho e que estão dispostas a ir mais além.

#### 2.1.2. Representação da Adecco em Portugal

Em Portugal, a Adecco está presente desde 1989, opera através de 3 empresas (Adecco, *Marketing Services* Lda.; Adecco - Formação e Consultadoria, Lda.; Adecco Recursos Humanos - Empresa de Trabalho Temporário, Lda.) e várias linhas de negócio com o objetivo de seguir a estratégia internacional e de apresentar soluções globais aos clientes na área de RH. Por outro lado, um total envolvimento na realidade económica e no mercado de emprego a nível nacional foi, desde logo,

uma preocupação de forma a dar uma resposta e acolhimento mais rápidos e personalizados quer a clientes, quer a trabalhadores, tornando-se a primeira empresa do setor a obter a Certificação de Qualidade no âmbito da Atividade de Recrutamento e Seleção de Pessoal Temporário e Permanente.

Presentemente continua a receber reconhecimento pelo seu trabalho de excelência, nomeadamente, no ano anterior, integrou na listagem dos Melhores Fornecedores RH 2015 nas categorias de Recrutamento, Seleção, Avaliação de Competências e *Outplacement*; Formação, *Coaching* e Desenvolvimento Profissional; e ainda, Trabalho Temporário e *Outsourcing*.

O Grupo Adecco Portugal é constituído por uma estrutura interna de mais de 150 colaboradores que proporcionam, diariamente, trabalho a mais de 8.000 pessoas, colocadas em cerca de 1.500 empresas clientes de vários setores de atividade. De modo a acolher tal estrutura detém de uma rede de 17 delegações (cf. Figura 3), situadas nas principais cidades portuguesas, e entre elas está a Adecco RH Coimbra.



*Figura 3: Delegações Adecco Portugal. Fonte: Elaboração Própria.*

A delegação de Coimbra, com sede em Lisboa, tem como alvo principal os RH, nomeadamente o trabalho temporário, ao contribuir positivamente na carreira profissional das pessoas, especialmente da área geográfica de Coimbra, ao intervir no seu recrutamento, seleção, formação e integração no mercado de trabalho, e ao mesmo tempo ao melhorar a gestão dos RH dos seus clientes (também eles localizados essencialmente na área geográfica de Coimbra) através da sua flexibilidade e competitividade.

### 2.1.3. Linhas de negócio

O Grupo Adecco, em Portugal, desenvolve atualmente serviços de RH altamente especializados, alicerçando toda a sua atividade em 6 áreas de negócio especializadas:

- i. *Adecco Contact Center*: especialização da Adecco Portugal, existe de forma a dar resposta prontamente às necessidades dos seus parceiros, entregando soluções de centros de contatos integradas e inovadoras, de forma a exceder as expectativas do consumidor.
- ii. *Adecco Professional*: área de negócio do grupo, especializada no recrutamento e seleção de quadros médios e superiores (que opera através de seis linhas de negócio especializadas em perfis qualificados), oferecendo diferentes soluções para encontrar os profissionais, através do know-how da equipa de consultores, o conhecimento de mercado e a criação de soluções à medida, assegurando o sucesso do processo de recrutamento em dois sentidos – para o Candidato, proporcionando o desenvolvimento da sua carreira profissional e para o Cliente, possibilitando a integração dos perfis solicitados, de acordo com as suas exigências, expectativas e necessidades.
- iii. *Trabalho Temporário*: a Adecco realiza a procura, seleção, formação e contratação de cada candidato tendo em vista a completa adaptação deste o trabalhador ao posto de trabalho, por considerar fundamental para o bom funcionamento da empresa-cliente, e por isso esta é uma linha de negócio de extrema importância, na medida em que cria oportunidades de aumento da empregabilidade dos trabalhadores, disponibilizando-lhes uma multiplicidade de experiências profissionais em todo o tipo de empresas e proporcionando-lhes oportunidades para melhorar a sua formação e qualificação profissional.
- iv. *Outsourcing*: outra empresa do Grupo Adecco, líder na externalização de processos de negócio intensivos em RH, cuja filosofia é a de se integrar como um autêntico parceiro nos objetivos gerais do cliente, adaptando o seu serviço de externalização às necessidades específicas de cada projeto, comprometendo-se até ao final na prossecução dos seus resultados e objetivos, oferecendo soluções adequadas através das suas divisões e especializadas: *industrial & Logística; Office; Sales & Marketing*.
- v. *Adecco Training*: trata-se de uma consultora de formação que apoia a empresa-cliente na seleção e implementação da solução adequada, tendo por base pressupostos diferenciadores e sustentáveis, mantendo o foco na solução adequada e exequível, cuja metodologia funciona como um meio e não um fim num processo formativo, o que implica ser adaptável a qualquer objetivo planeado e a cada grupo de participantes.
- vi. *Adecco International Mobility*: com o objetivo de dar resposta à globalização dos mercados de trabalho, o programa de mobilidade internacional que funciona graças à vasta rede de delegações a nível mundial, permite aos seus colaboradores explorar as mais diversas oportunidades de carreira em todo o mundo.

#### 2.1.4. Especialidades em Portugal

A especialização, mais uma vez, é elemento fundamental para a Adecco, nomeadamente a especialização de setores. Assim, em Portugal, mais concretamente quando nos referimos ao Trabalho Temporário, a Adecco tem por objetivo recrutar, selecionar, avaliar e colocar à disposição dos seus clientes, profissionais das áreas administrativas, técnicas e produtivas, tendo por foco os seguintes setores:

- Industrial: Aeroportos; *Automotive*; Industrial & Logística; *Sales & Marketing*; *Hospitality*;
- Office: Administrativo e Finanças; TOP Secretárias; Banca e Seguros; *Chemical & Pharma*; *Information Techonology*.

#### 2.2. Relações

##### 2.2.1. Internas – Estrutura Organizacional

As relações internas, em que nos iremos focar nesta etapa, dizem respeito à estrutura organizacional, que nos permite compreender o funcionamento de uma organização, as atividades que lhe são inerentes e a interação entre os vários elementos que a compõem. Organização da empresa corresponde à ordenação e agrupamento de atividades e recursos, visando o alcance de objetivos e resultados estabelecidos. Esta estrutura remete, então, à forma como uma organização divide as suas tarefas, organiza e, em seguida, as coordena (Stoner, 1992; Bowditch, Buono, & Stewart, 2008; Mintzberg, 1989; Oliveira, 2002).

No seguimento destas ideias, as atividades da empresa devem estar bem identificadas, o mesmo é dizer que, cada pessoa na organização deve saber, exatamente, o que fazer e em que ordem. Por sua vez, os recursos devem de estar em consonância com as atividades. Estabelecer os níveis de alçada e dos processos decisórios significa que as pessoas só podem mandar ou agir dentro dos seus limites. Assim, cada pessoa só deve tomar decisões dentro do seu campo de ação. As atividades da empresa devem seguir o planeamento estabelecido (Oliveira, 2004).

A conceção clássica inicial de estrutura organizacional consiste num esquema formal (organograma) que representa, fundamentalmente, um sistema de autoridade e responsabilidade, divisão do trabalho com cargos definidos e hierarquia pré-estabelecida, que se gere por um conjunto de normas e orientações internas. Mintzberg (1995) afirma que a estrutura “pode ser simplesmente definida como a soma das maneiras pela qual o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”.

Atualmente, a estrutura organizacional, já não é vista através de uma noção dominante e funcionalista. A estrutura deixa de ser uma ação padronizada de interação e comportamento, para passar a ser compreendida como uma propriedade emergente da ação continuada (Rason, Hinings, & Greenwood, 1980).

Genericamente, e no seguimento das teorias tradicionais, podemos identificar dois tipos básicos de estrutura organizacional: formal e informal (Roig, 1982; Vasconcellos, 1989; Oliveira, 2000; Chiavenato, 1987).

A estrutura formal é graficamente representada pelo organograma, que dita todas as relações formais, descreve os níveis de autoridade e responsabilidade dos vários departamentos e seções, sendo que não devem de existir outras relações organizacionais diretas que não estejam pré-estabelecidas (Vasconcellos, 1989; Chiavenato, 1987).

Por sua vez, a estrutura informal comporta o relacionamento entre as partes fora do organograma, ou seja, diz respeito àquelas relações que não estão previstas, construindo uma rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal, pelo que expõe relações que usualmente não aparecem no organograma. As estruturas informais surgem naturalmente, não podem ser extintas. Costumam ser várias, de diferentes origens, algumas puramente internas, outras parcialmente externas (Chiavenato, 1987; Oliveira, 2000).

Quanto à estrutura organizacional formal, esta pode ser de vários tipos, ora vejamos (Chiavenato, 1987): funcional (estrutura por função da empresa); territorial (estrutura pela dispersão geográfica da empresa); clientes (estrutura por tipo de cliente); processos (estrutura por etapas de processo); projetos (estrutura temporária, cuja alocação de pessoas e recursos serve para um produto ou serviço específico, e depois de finalizado o projeto a estrutura acaba também, dando origem a uma nova com o início de um novo projeto); matricial (estrutura cuja equipa trabalha para duas autoridades simultaneamente); mista (mistura de vários tipos de estruturas para se adaptar à realidade).

A verdade é que não existe uma estrutura organizacional estática e em estado puro, mas sim híbrida e em constante evolução (Mintzberg, 1980). Além disso, não existem estruturas organizacionais perfeitas ou ideais – cada estrutura apresenta vantagens e desvantagens (Duncan, 1979; Bowditch *et al.*, 2008), ainda que os seus objetivos sejam os mesmos: facilitar o fluxo de informação dentro da organização e, assim, reduzir ou eliminar a incerteza na tomada de decisão, o que facilita o processo de recolha de informação e possibilita uma coordenação e integração mais eficaz (Duncan, 1979).



Como uma multinacional de grandes dimensões, a estrutura organizacional da Adecco é extremamente complexa. Apesar de, como estagiários, termos acesso ao organograma real, por razões deontológicas, não nos é permitida a sua divulgação. Podemos, contudo, dar a conhecer a estrutura formal, as respetivas unidades funcionais, hierarquia e relações de comunicação entre elas.

Desde logo, como já explicamos, existe a Adecco S.A., que se trata da sede e Empresa-mãe, localizada geograficamente na Suíça. Aqui, estão constituídos os altos dirigentes, organizados por uma pequena tecnoestrutura e por um grupo maior de assessores de apoio, os quais dão suporte às diferentes regiões geográficas (cf. Esquema 1). Atualmente, Portugal encontra-se ao cuidado de um desses assessores em conjunto com a Espanha, formando a região geográfica tratada por “Ibéria”, assessor esse que também apoia a Adecco de África do Sul.

Trimestralmente o representante da Adecco Portugal reúne-se com o representante da Adecco Espanha, que informa e relata a situação de Portugal. O representante de Espanha, por sua vez, fica responsável por realizar os relatórios da zona Ibéria, e de os comunicar à Suíça, através de reuniões com o assessor geográfico e a sua equipa.



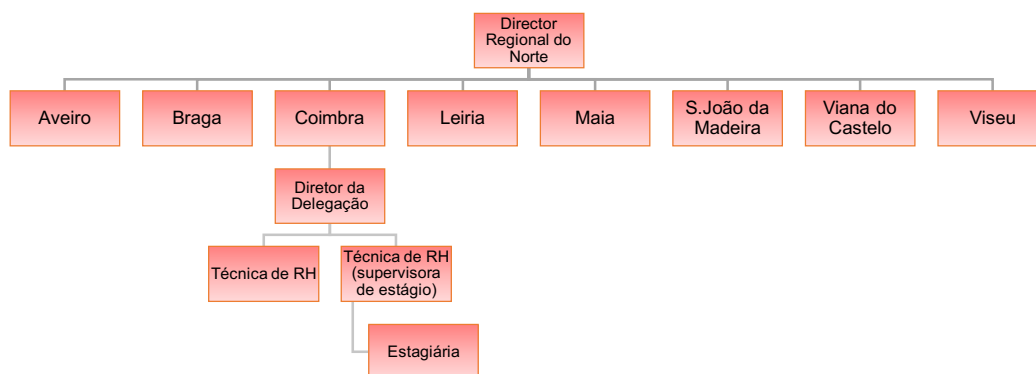
\* Not a member of the Executive Committee.

*Esquema 1: Organograma da Adecco SA. Fonte: Adecco.*

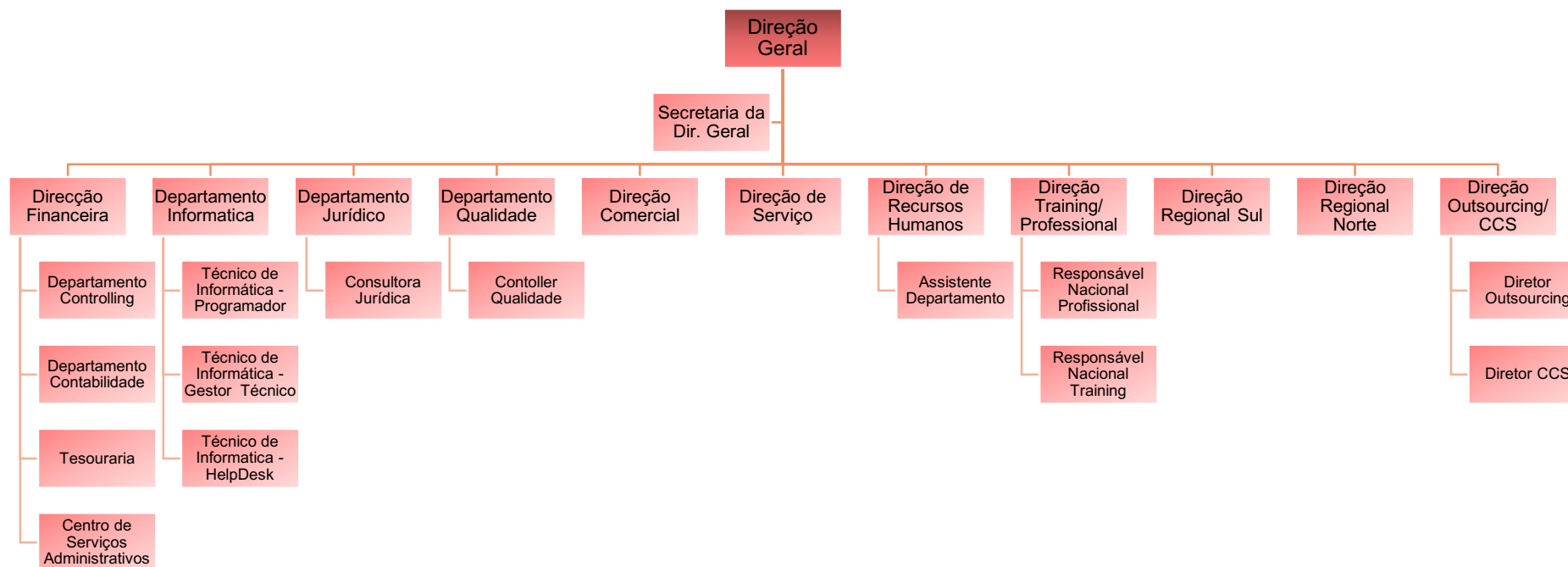
Em Portugal, a estrutura formal da Adecco apresenta-se com um organograma do tipo clássico (cf. Esquema 2). O Grupo Adecco, além de todos os departamentos de apoio organizacional normal, é constituído por 17 delegações, separadas em Norte e Sul. Estas funcionam como unidades praticamente autónomas, que se dividem e organizam para dar resposta às exigências específicas de cada área geográfica. Cada delegação é dotada de um alto grau de independência, embora adotem as normas, procedimentos gerais e as diretrizes do topo estratégico, estão apenas vinculadas entre si por uma estrutura administrativa central – a sede (Empresa-filha, que se situa em Lisboa). Estas características apontam para uma Estrutura Divisionalizada (Mintzberg, 1980).

Cada divisão tem, assim, a sua própria estrutura e dedica-se a determinadas tarefas, processos ou zonas geográficas. A sede, por sua vez, deve atribuir às divisões autonomia na tomada das suas próprias decisões, controlando depois os resultados dessas mesmas divisões (i.e., controlo por estandardização dos resultados), (Mintzberg, 1980).

A Delegação de Coimbra pertence à Direção Regional do Norte (cf. Esquema 3), em conjunto com as delegações de Aveiro, Braga, Leiria, Maia, São João da Madeira, Viana do Castelo e Viseu. Nela existe um Diretor de Delegação (que simultaneamente tem funções de Consultor Comercial), duas Técnicas de RH e a estagiária da área dos RH, sendo a principal atividade relacionada com o TT e *Outsourcing*.



*Esquema 2: Delegação Regional do Norte e pormenor da Adecco RH Coimbra. Fonte: Elaboração Própria.*



*Esquema 3: Organograma da Adecco RH Coimbra. Fonte: Elaboração própria.*

Enquanto estagiária, existem tarefas a desenvolver já pré-estabelecidas por um diretório da sede, que se manifesta através da disponibilização de um documento (cf. Anexo 2) com as funções e requisitos para o cargo da estagiária. Este documento informa a estagiária do seu posicionamento e da sua missão: assegurar a receção da delegação e o acolhimento de candidatos e colaboradores, apoiando o Técnico de RH na execução de um conjunto de tarefas de âmbito administrativo ou na área do recrutamento. As principais funções e responsabilidades consistem, segundo este descritivo, em colaborar no atendimento telefónico e presencial da delegação; promover o acolhimento de candidatos, realizando o seu processo de inscrição e respetivo registo na base de dados; acompanhar a satisfação de pedidos de recrutamento, auxiliando as Técnicas de RH nas várias etapas do processo; apoiar na execução de tarefas administrativas e realizar o arquivo, dando seguimento ao expediente geral da delegação.

Dependendo da quantidade e importância dos projetos na delegação, ao tempo de determinado estágio, bem como da própria evolução da estagiária, durante o seu percurso poderão existir oportunidades de realizar outras atividades inerentes, se a equipa assim o entender. Tal foi o caso, como veremos mais à frente.

#### 2.2.2.Externas

As relações externas da Adecco em que nos iremos centrar são as relações entre a Adecco e os seus clientes e a Adecco e os seus associados. As relações externas são sempre responsáveis pela construção da credibilidade da organização perante seus públicos, além da construção de imagem/identidade institucionais coerentes e duradouras, pelo que devem ser amistosas, cuidadas e regulares.

O relacionamento entre a Adecco e os clientes e associados dá-se de forma triangular (cf. Figura 4), na qual a Adecco serve sempre de intermediária, quaisquer que seja o sentido, modelo de negócio ou assunto a tratar.



*Figura 4: Relações Adecco – Clientes – Trabalhadores. Fonte: Elaboração própria.*

#### 2.2.2.1. Com os clientes

O compromisso admitido para com os seus clientes / empresas é tratado sempre com elevada responsabilidade, de modo a que cada cliente em concreto sinta que pode depositar toda a confiança na Equipa Adecco, pelo que, cada uma das ações e processos desta são no sentido de que o cliente se aperceba dessa valorização, e da promessa que a Adecco assume.

A Adecco trabalha para encontrar a pessoa certa para os seus clientes. Desta forma aposta nas pessoas, na sua preparação, formação, desenvolvimento profissional e acima de tudo na sua atitude face ao futuro. Talvez por isso, quando se trabalha na Adecco e um dos colaboradores consegue o seu objetivo a restante equipa sente como se os seus próprios objetivos tivessem sido cumpridos.

É importante realçar que um dos fatores de sucesso desta empresa, no nosso ponto de vista, consiste no facto da Adecco valorizar tanto a felicidade de um candidato quando consegue trabalho, como o triunfo de cumprir com as expectativas de um cliente, não desvalorizando nenhuma das partes.

A valorização da escuta para entender e satisfazer as necessidades dos seus clientes como algo crucial, a valorização da importância de procurar a eficiência e a simplicidade em todos os processos, a valorização de que só com vocação de serviço, conseguem oferecer o aconselhamento necessário para conseguir soluções integradas, são elementos chave para a glória destas relações entre a Adecco e cada um dos seus clientes.

Aqui o cliente é visto como parceiro em RH, com o qual age em conjunto, de forma a resolver os seus objetivos de negócio imediatos e a longo prazo. A confiança que depositam na Adecco traduz-se nos compromissos assumidos por toda a equipa:

- Análise detalhada das necessidades;
- Feedback regular sobre o estado e evolução de cada pedido;
- Rapidez de Resposta;
- Adequação dos candidatos ao perfil requerido;
- Legalidade e Máximo Rigor;
- Reuniões periódicas de seguimento e avaliação do nível de satisfação de serviço;
- Implementação de planos de melhoria contínua;
- Formalização de Protocolo de Serviço.

#### 2.2.2.2. Com os colaboradores

Na Adecco, existe um lema que como estagiárias ouvimos, vemos e sentimos constantemente: “Trabalhamos para que outros também o possam fazer!” Esta divisa lembra-nos da razão pela qual ali estamos, e reflete a motivação das relações entre a Adecco e os seus colaboradores.

Qualquer pessoa pode candidatar-se à Adecco, e esta candidatura apresenta-se, desde logo, como uma mais valia na medida em que, qualquer candidato tem acesso às ofertas de trabalho da rede global de clientes, com a oportunidade de candidatar-se a todas as ofertas para posterior triagem e avaliação dos requisitos exigidos pelo cliente, garantido a apresentação de várias soluções, em diferentes setores e mercados.

A confiança que os trabalhadores e candidatos depositam na Adecco é uma responsabilidade assumida com muito orgulho, de tal forma que toda a equipa assume compromissos, tais como:

- Acolhimento profissional e amável
- Avaliação objetiva e adaptada às competências individuais
- Adequação das ofertas ao perfil e expectativas profissionais
- Informação detalhada sobre o posto de trabalho
- Acompanhamento dedicado durante as missões
- Rapidez e eficiência na resposta a todas as solicitações
- Investimento na formação e qualificação
- Apoio na procura ativa de emprego

### 2.3. Contribuição do seu trabalho na Gestão de Recursos Humanos

Quando uma organização se preocupa de verdade com as pessoas, toda a sua filosofia, cultura e orientação reflete essa crença (Ivancevich, 2008). É no seguimento desta ideia que vemos a Adecco, uma companhia especializada na GRH, com objetivos nobres de impulsionar a economia e de renovar o significado do conceito “trabalho” ou “emprego”.

Hoje as pessoas exigem mais do emprego. O conceito de emprego, conexo à terminologia de carreira, a qual se associa à passagem de uma pessoa por várias etapas, todas numa dada atividade profissional, frequentemente através de promoções numa mesma organização, está sobrevalorizado e já não é tão fácil de praticar, devido ao desejo pessoal, cada vez maior, de autorrealização profissional, por parte das pessoas. Elas, como Maslow (1943) defende, esforçam-se muito para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais. Segundo a teoria da Hierarquia das Necessidades que este autor desenvolveu, cada indivíduo procura atingir a plena autorrealização. Para isso terá de ultrapassar etapas hierarquicamente dispostas, passando ao nível mais avançado, depois de realizar os desejos hierarquicamente inferiores. Ora, o desejo de autorrealização (que diz respeito ao topo da pirâmide) faz com que as pessoas procurem um trabalho onde consigam desenvolver todos os seus potenciais e, associado a outros motivos económicos, sociais, psicológicos e institucionais, este trabalho pode não ser o primeiro ou o mesmo ao longo da vida, porque o conceito de autorrealização, também sofre mutações de acordo com as circunstâncias que rodeiam o ser humano em determinado momento (Pina e Cunha *et al.*, 2010).

Por outro lado, por parte das organizações, também existe um desejo de acompanhar as constantes mutações socioeconómicas, que dizem respeito a mudanças de mercado, mudanças sociais, mudanças tecnológicas, etc. Este desejo organizacional reverte-se na procura de funcionários trabalhadores e felizes, que reflitam os valores da empresa e os encare como seus.

Os RH são a chave do sucesso das organizações (Caetano & Vala, 2007), e por essa razão a Adecco procura estar atenta e preocupada com a adoção de estratégias de atuação que otimizem a relação de satisfação dos indivíduos com o desempenho profissional. A Adecco incentiva a que se trate os colaboradores não como meros recursos, mas como verdadeiros membros da organização, assim exemplifica Senge (*Apud* Eiras, 2001) que, cada um de nós “não é um recurso da família, mas sim um membro dela, [porque] se é apenas um recurso, os familiares teriam a pessoa como uma fonte de dinheiro ou de outra coisa qualquer”.

Os colaboradores são tratados como colegas, perante os quais a Adecco assume responsabilidades. Estas passam inevitavelmente pela motivação do trabalhador, ao ter em consideração as suas necessidades profissionais, mas também pessoais. Como seres humanos, somos insatisfeitos por natureza e estamos constantemente à procura de novas oportunidades que nos tragam satisfação e realização. As pessoas mudaram e, atualmente, procuram mais autonomia

no trabalho, empenham-se mais na profissão do que na organização, pelo que se tornam mais leais para com elas próprias, como trabalhadoras, do que propriamente para com empresa onde se encontram, procurando formas que lhes permitam adquirir competências de empregabilidade que lhes permitam aproveitar oportunidades do mercado e/ou lidar com a saída involuntária da organização atual (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, Marques, & Gomes, 2010).

A Adecco está consciente destas constantes mudanças económicas e sociais, que são cada vez mais profundas, globais e rápidas, pelo que existe um maior esforço de adaptação a estas novas realidades, sempre com objetivos de cumprir com as expectativas dos seus clientes, acionistas, trabalhadores, colaboradores e sociedade em geral, pois considera que todos são imprescindíveis para a existência e êxito do negócio (Pollet, 2013).

Ora, é neste contexto que a Adecco surge, procurando oferecer emprego ao longo da vida para todos, mas não, necessariamente, um único emprego. Pode ser a oferta de um primeiro emprego, ou emprego de transição porque a pessoa já não gostava de estar naquela empresa, ou foi despedido e precisa de trabalho urgentemente, ou ainda porque está à procura de um segundo emprego por necessidades económicas, ou porque já se reformou da sua empresa com a qual trabalhou ao longo de toda a sua vida, mas não consegue ficar em casa sem fazer nada. Nestas e em muitas outras situações a Adecco adapta-se às pessoas e às necessidades geográficas, com o objetivo de as ajudar a encontrar um trabalho, temporário ou permanente, com o qual o trabalhador, enquanto tal, se sinta realizado.

Por outro lado, promove a eficiência do mercado económico ao garantir uma GRH competente às empresas que com ela elaboram contratos, proporcionando processos de RH mais rápidos, eficientes, transparentes e eficazes, sem que tenham de perder recursos e / ou tempo com a triagem, definição de perfil, motivações, investigação de antecedentes, formação, responsabilidades legais, etc.

Ao deter delegações locais, a Adecco consegue chegar mais perto das necessidades das pessoas e das empresas locais, aumentando a pessoalidade e a empatia nas respetivas relações, o que realmente faz a diferença. Para que esta ajuda seja eficaz, a Adecco promove formação contínua, educação e aconselhamento de carreira, desenvolvendo a empregabilidade local, que por sua vez faz progredir o país.

Posto tudo o que já foi dito a Adecco toma como sua a responsabilidade de conectar pessoas, tanto a nível global como a nível local. Para isso mantém-se permanentemente acessível, tanto para com os seus clientes, como para com os seus associados, fornecendo-lhes uma perfeita transparência dos métodos e serviços que a Adecco pode oferecer.



Existe ainda uma preocupação diária pelo respeito dos Direitos Humanos, Trabalho, Ambiente e Combate à Corrupção, que se manifesta no orgulho de pertencer ao Pacto Global da ONU e se traduz na observância estrita de todos os procedimentos legais e éticos. Para tal, todos os associados regem-se também por um código de conduta interno, que os guia e os inspira a ajudar os respetivos colegas, clientes e associados a atingir uma “better work, better life”, que resume toda a abordagem Adecco.

“better work, better life” (Cf. Figura 5) constitui uma afirmação clara daquilo que marca a diferença na Adecco. Um compromisso no sentido de garantir melhores carreiras para os seus associados e melhores serviços para os seus clientes. Este lema está no cerne da estratégia empresarial a longo prazo, e manifesta-se através do trabalho dos associados de modo a que estes tirem mais partido do trabalho e da vida desenvolvendo as suas capacidades através de programas de formação e de certificação que lhes permitem procurar e conquistar papéis mais compensadores e de maior responsabilidade. Desta forma, os serviços fornecidos aos clientes são melhorados através do empenho dos associados, que passam a compreender as exigências empresariais específicas de cada cliente, além de que passam a ser trabalhadores excecionais e motivadas depois através da preparação de pessoas excecionais e motivadas com a formação adequada aos seus projetos.



*Figura 5: Lema Adecco: "better work, better life". Fonte: Adecco.*

Em suma, “better work, better life”, por um lado, define aquilo que os clientes e associados da Adecco podem esperar dela, e por outro ajuda a própria equipa Adecco a refletir na forma como se comporta em relação aos seus associados, aos seus clientes e entre colegas.

### 3. Caso Concreto

#### 3.1. Software específico de RH

Na Adecco são utilizadas uma série de plataformas que apoiam a equipa no registo, partilha e acesso à informação necessária ao bom funcionamento da delegação e da organização em geral, facilitando consideravelmente a sua gestão administrativa. São quatro as plataformas usadas: E-P (*E-Preselec*); GRP (Gestão de Recrutamento Pendente); o GTT (Gestão de Trabalho Temporário).

##### 3.1.1. *E-Preselec*

O E-P destina-se à gestão da base de dados de candidatos. Esta plataforma é usada tanto pelas Técnicas de RH, como pela estagiária para diferentes tarefas. A partir do E-P a estagiária procede à colocação e atualização de anúncios de ofertas de trabalho online, inscrição e avaliação de candidatos, triagens curriculares, gestão das candidaturas em função das diferentes ofertas, comunicação com os candidatos (via e-mail ou SMS), e registo de pedidos.

##### 3.1.2. Gestão de Recrutamento Pendente

A GRP tem como objetivo a gestão dos pedidos de recrutamento dos clientes. Aqui a estagiária deve proceder ao registo de todos os pedidos de recrutamento pendentes da Adecco e ao seu seguimento até que sejam satisfeitos. Esta plataforma faculta o acesso online, de toda a informação relevante no que respeita a recrutamentos pendentes, a qualquer delegação, de modo a permitir a intervenção de várias delegações num mesmo processo. Através da partilha da informação, esta plataforma fomenta a interajuda das delegações e promove o trabalho em equipa com objetivo último da superação das necessidades dos clientes.

##### 3.1.3. Gestão de Trabalho Temporário ou *Acinet* ou *Citrix*

Esta plataforma é usada na gestão da base de dados dos colaboradores e dos clientes da Adecco. Tal como as anteriores, esta é também uma plataforma usada em conjunto por todas as delegações, sendo que cada delegação tem um código próprio. Aos clientes também são associados códigos. Relativamente aos trabalhadores, a GTT extrai, desde logo, os dados dos candidatos, do E-P, e gera os números internos dos trabalhadores, quando estes passam a ser colaboradores da Adecco.

Assim, esta é uma ferramenta imprescindível às Técnicas de RH e à estagiária. Aqui encontram-se todas as informações necessárias de todos os clientes e colaboradores, nomeadamente os dados financeiros dos clientes e os dados pessoais e situação profissional dos colaboradores, bem como do respetivo histórico na Adecco.

Destacamos que é na GTT que se dá a gestão dos contratos e armazenamento de informação acerca de cada um destes. É através desta plataforma que a estagiária procede a pesquisas de trabalhadores e / ou clientes para atualização de dados. Entre as tarefas realizáveis pela estagiária destacamos: atribuição da receção dos contratos (tanto por parte do colaborador, como por parte do cliente); atribuição da receção de fichas de SHST (Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho); controlo de EMAs (Exames Médicos de Aptidão) e respetiva validade; associação do trabalhador à respetiva delegação da Segurança Social; extração dos recibos de vencimento dos colaboradores; extração de Certificados Profissionais; extração de Fichas de Avaliação de Final de Missão; envio de SMS / Mail em lote para trabalhadores de um mesmo cliente; etc..

Ao tempo do estágio, a empresa está a sofrer uma mudança de software, pelo que a formanda teve de aprender noções básicas de certos procedimentos antigos, uma vez ela se encontra em fase de transição. A GTT faz parte de um dos novos programas. Esta plataforma veio substituir o OLA 5.0., cujas funcionalidades são muito semelhantes, nomeadamente no que diz respeito aos contratos. O OLA 5.0, contudo, apresentava-se ser uma aplicação menos completa, e por essa razão foi substituída, tendo sido melhoradas certas imperfeições. Apesar de novos dados já não serem introduzidos na plataforma do OLA 5.0, a estagiária necessita de saber noções básicas por forma a procurar informações de trabalhadores inativos há algum tempo, ou confirmar atribuição de receção de dados mais antigos.

### 3.2. Experiência e funções da estagiária

No desenvolver deste ponto da redação há que ter em consideração que o foco está virado para as tarefas efetivamente realizadas pela estagiária, enquanto membro da equipa de trabalho da Adecco RH Coimbra, com o objetivo de realização deste relatório.

#### 3.2.1. Tarefas gerais e administrativas

Desde logo, a estagiária está encarregue das tarefas gerais e administrativas inerentes ao bom funcionamento da delegação.

Ao encontrar-se na receção e ao assegurar o total funcionamento desta autonomamente, a estagiária é, na maioria das vezes, o primeiro contacto que o candidato ou o trabalhador tem com a Adecco, pelo que deve, desde o primeiro momento transmitir a imagem e os valores da multinacional, acolhendo as pessoas de forma profissional e amável, prestando todas as informações necessárias para um claro esclarecimento e satisfação dos interessados. Isto é assim a partir do momento em que, para chegar às Técnicas de RH ou ao Diretor Comercial, o candidato, cliente, ou outros interessados, têm de passar primeiro pela estagiária, que exerce funções de triagem para toda a delegação.

Conhecimentos sólidos da Adecco e das funções que cada colega seu exerce na delegação são exigidos à estagiária por forma a reencaminhar os pedidos da maneira mais eficaz e eficiente, ou, se exequível, resolver, ela própria, os problemas que emergem, sem necessidade de recorrer aos seus superiores.

Este atendimento ao público, além da receção presencial de candidatos e clientes, abrange ainda o esclarecimento de dúvidas, a resolução de certos assuntos e problemas do conhecimento da estagiária através atendimento de chamadas telefónicas e / ou via e-mail.

O telefone da estagiária diz respeito ao telefone geral da delegação, por isso é através deste que, também aqui, acontece muitas das vezes o primeiro contacto do cliente ou potencial cliente, assumindo desta forma a responsabilidade registar novos pedidos e de os direccionar para o Consultor Comercial, responsável por apresentar as propostas aos clientes, e de aprovar os novos pedidos.

O e-mail da estagiária, por sua vez, também diz respeito ao e-mail geral da delegação, tendo a formanda como função dar os respetivos seguimentos. Adicionalmente, este é um meio de comunicação frequentemente usado entre a estagiária e as Técnicas de RH, para envio de documentos e tratamento de outros assuntos, bem como entre a estagiária e o Diretor da Delegação.

Inerente às funções de atendimento ao público, a estagiária deve também elaborar e atribuir diferentes declarações solicitadas pelos candidatos (e.g., declaração de presença nas entrevistas e aplicação de testes psicotécnicos; declaração de vínculo profissional com a Adecco; declaração de procura ativa de trabalho; etc.). Depois de devidamente confirmadas, assinadas e carimbadas por uma das Técnicas de RH podem ser entregues aos candidatos / trabalhadores.

O correio também é do encargo da estagiária que se compromete a tratar e endereçar a correspondência, bem como realizar a guia para os correios (i.e., indicação do produto, zona de taxação, peso, quantidade, velocidade, formato, serviços especiais).

As funções de arquivista também são delegadas à estagiária, que as exerce autonomamente. Fisicamente o arquivo da Delegação de Coimbra está separada em 8 secções: (1) Arquivo Clientes Ativos, ordenados alfabeticamente; (2) Arquivo de Colaboradores Ativos, ordenados por empresa-cliente, e dentro de cada uma, ordenados alfabeticamente; (3) Arquivo de Clientes Inativos, ordenados alfabeticamente; (4) Arquivo de Colaboradores Inativos com o número OLA, ordenados numericamente, por ordem crescente; (5) Arquivo Colaboradores Inativos com o número GTT, ordenados numericamente, por ordem crescente; (6) Arquivo de Fichas Curriculares dos Candidatos já avaliados presencialmente, por ordem numérica decrescente; (7) Arquivo de outros documentos (e.g. guias dos correios; documentos dos acidentes de trabalho); (8) Arquivo de Colaboradores

Inativos mais antigos, ordenados numericamente, por ordem crescente. A cada cinco anos de não utilização de determinados documentos as Técnicas de RH, fazem revisão destes e organizam-nos por forma a enviar para a sede, onde serão arquivados.

Em geral, à estagiária compete ainda constante verificação e atualização de dados internos (e.g., inserção ou modificação do NIB, alterações no IRS, morada, etc. nas fichas online de cada colaborador).

No final de cada mês existem vários mapas que devem ser atualizados pela estagiária. Com a finalidade de otimizar estas ações, a estagiária procede, passado pouco tempo depois do início do estágio, à organização da *desktop* destinada a si, bem como das pastas e ficheiros partilhados pela delegação. Estes mapas servem para orientação da equipa Adecco no geral, bem como controlo das ações exercidas e das metas a cumprir. Dos vários mapas, que não podem deixar de ser preenchidos no final de cada mês por parte da estagiária, por forma a manter a delegação sob controlo e organização de atividades destacámos os seguintes:

- Mapa da Concorrência – consiste na deteção e armazenamento de atividade de empresas concorrentes diretos da Adecco. Muitas das vezes os nossos colaboradores são procurados por outras empresas concorrentes para fornecer trabalho a certas organizações que não são clientes da Adecco. No decorrer de conversas e / ou entrevistas com os candidatos, a estagiária, sempre que se apercebe da existência de outros potenciais clientes, procura informações detalhadas, de modo a registar no mapa da Concorrência. Desta forma, o Consultor Comercial concretiza uma análise cuidada dos dados de modo a proceder ao contacto destas empresas e fornecer propostas competitivas, com o objetivo de angariar mais clientes à delegação.
- Mapa da Formação Integração – têm como finalidade controlar as formações efetivamente realizadas e identificar aquelas que ainda é necessário realizar.
- Mapa de Periodicidade dos Exames Médicos – como infra verificamos, cada vez que um trabalhador inicia funções laborais está obrigado à realização de um exame médico. Estes exames têm a validade de dois anos, e no caso do trabalhador ter mais de 50 anos e / ou de preferência da empresa-cliente, é obrigatório por lei que sejam realizados anualmente. Assim, a estagiária deve controlar periodicamente quais os documentos próximos da prescrição de modo a agendar um Exame Médico Periódico.
- Mapa de custos dos Exames Médicos – de modo a que este mapa esteja corretamente preenchido, existe a necessidade de contacto com a clínica que presta Serviços de Medicina Laboral à Adecco, a fim de confirmar toda a informação de presenças dos colaboradores no exame. Este controlo tem por fim identificar os clientes aos quais a Adecco deve, naquele mês, cobrar despesas adicionais dos exames.
- Mapa dos Certificados Profissionais – visa controlar os colaboradores que tiveram avaliação positiva do seu trabalho prestado.

- Mapa de Avaliação de Final de Missão – têm por objetivos principais controlar a avaliação do desempenho das Técnicas de RH e a avaliação da satisfação geral dos serviços prestados pela Adecco.

Além dos mapas, a estagiária está responsável pelo envio dos recibos de vencimento. Na verdade, no final de cada processamento salarial, estes são enviados automaticamente por e-mail aos colaboradores. Existem, porém, casos de trabalhadores que não possuem correio eletrónico e, é aqui que, a estagiária intervém, ao identificar esses casos e proceder à impressão dos respetivos recibos com a finalidade de os enviar por correio, mensalmente.

Apesar das funções da estagiária estarem intimamente ligadas ao apoio das Técnicas de RH, esta também ajuda no suporte do Diretor da Delegação, enquanto tal, nomeadamente, através da elaboração de uma base de dados de clientes, que surgiu do trabalho da junção de várias informações dos clientes, espalhadas, originando num único documento de fácil consulta, proporcionando ao Diretor o exercício das suas valências de forma mais competente.

Por acreditar que a organização e disposição do espaço físico também influencia na eficiência do trabalho, a estagiária procede a uma limpeza e organização da sua secretária, etiquetando o espaço físico que lhe é reservado e preparando-o para futuras mudanças de estágio, encontrando novos métodos de trabalho mais eficazes ao remover barreiras de desorganização.

Anualmente, a Delegação de Coimbra, tem três auditorias internas (duas auditorias de risco legal, e uma auditoria de qualidade) e uma externa.

O órgão *The Institute of Internal Auditors* (2016) define a auditoria interna como uma atividade independente, objetiva, segura e consultiva que adiciona valor e melhora as operações de uma organização, ajudando-a a atingir seus objetivos através de uma abordagem sistemática e disciplinada de avaliação e melhoria da eficácia da gestão de riscos e controles e dos processos de governança. A Auditoria interna visa, desta forma, aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliação (*assurance*), assessoria (*advisory*) e conhecimento (*insight*) baseados em risco.

Segundo a Lei *Sarbanes-Oxley* (EUA, 2002), auditoria significa um exame das demonstrações financeiras de qualquer emitente por uma firma de auditores independentes, de acordo com as regras do *Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB) ou da *Securities and Exchange Commission*, com o objetivo de expressar uma opinião sobre tais demonstrações financeiras. Neste decorrer de ideias, a auditoria externa diz respeito às demonstrações financeiras, i.e., as demonstrações contábeis de uma empresa e a emissão da respetiva opinião sobre estas. Esta comporta um papel fundamental como uma medida de segurança, na opinião dos investidores, que

exigem que as demonstrações contábeis sejam examinadas por um profissional independente da empresa e de reconhecida capacidade técnica (Almeida, 2003).

Esta auditoria externa, é realizada anualmente, alternadamente de dois em dois anos, a auditoria serve apenas para controlo, e nos anos intercalares dá acesso à Certificação de Qualidade ISO (*International Organization for Standardization*), a qual é alcançada pela Adecco. ISO é uma organização não-governamental fundada em 1947, em Genebra, que hoje está presente em cerca de 189 países. A sua função é a de promover a normatização de produtos e serviços, para que a qualidade dos mesmos seja permanentemente melhorada. Esta normatização especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade, na qual a organização tem de demonstrar a sua aptidão para, de forma consistente, proporcionar produto que vá ao encontro dos requisitos do cliente, estatutários e regulamentares aplicáveis. Assim, através da aplicação eficaz do sistema, a satisfação do cliente é aumentada.

No suceder da previsão de uma auditoria interna, a estagiária é convidada para apoiar na organização do espaço da Delegação, tanto a nível físico como formal. Mais tarde, as tarefas da estagiária centraram-se na procura de irregularidades legais dos contratos, Fichas de Formação Integração, Fichas de Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho e fichas de Aptidão Médica, por se saber que a auditoria seria de risco legal.

Além destas tarefas transversais ao funcionamento da Delegação, à estagiária cabem funções específicas de GRH, que passamos de seguida a enunciar.

### 3.2.2. Tarefas específicas de Gestão de Recursos Humanos

#### 3.2.2.1. Inscrição *Flash*

Qualquer pessoa que se queira candidatar às ofertas de trabalho da Adecco, ou que queira trabalhar por intermédio desta, necessita, obrigatoriamente, de se inscrever na plataforma online disponibilizada para esse fim, no site oficial da Adecco. Isto é assim, por uma questão de eficiência, de modo a permitir que o candidato conste, desde logo, na base de dados, e possa ser facilmente encontrado, consoante as suas competências, motivações e disponibilidade. Esta inscrição, contudo, necessita de ser validada presencialmente por um Técnico de RH.

Ora, a simples inscrição, por ser disponibilizada online, está ao alcance de qualquer pessoa, pelo que, a estagiária, ao receber potenciais candidatos na delegação, deve, desde logo, confirmar se a pessoa já realizou efetivamente a inscrição na plataforma, e nesse caso o papel da estagiária é o de confirmar os dados pessoais, académicos e profissionais respetivos e proceder à impressão da Inscrição *Flash*, bem como do *Curriculum Vitae* (CV), ambos gerados automaticamente no E-P, a partir do correto preenchimento de todos os campos da inscrição, por parte do candidato.

Adicionalmente, a estagiária tira uma cópia do Cartão de Cidadão da pessoa e solicita o preenchimento da Ficha de Controlo de Referências (documento que solicita três referências de experiências profissionais anteriores), uma das técnicas de seleção usadas pela Adecco. Nesta fase, a estagiária tem de ter especial cuidado e verificar se o candidato tem todos os documentos em dia, nomeadamente se é de origem estrangeira e tem todos os documentos necessários para exercer atividades profissionais.

Toda esta informação do candidato é impressa, fisicamente organizada e reencaminhada para uma das Técnicas de RH que estuda a informação e de seguida faz uma entrevista à pessoa. O objetivo desta entrevista é o de validar a inscrição, e como tal, é breve e genérica, destinando-se a conhecer o candidato, a confirmar a veracidade das informações preenchidas durante a inscrição, a perceber as suas motivações / áreas de interesse, disponibilidade horária, zona geográfica onde pretende trabalhar, disponibilidade imediata (ou se, por exemplo, necessita de dar algum pré-aviso por estar empregado). É aqui que o candidato também tem oportunidade de enriquecer a sua inscrição ao conversar com a Técnica de RH e fornecer-lhe alguma informação extra que seja relevante mencionar, como uma formação / curso / certificado que não teve possibilidade de revelar durante a inscrição online, bem como outro tipo de informações relevantes.

Como já foi referido, a entrevista inicial é tipicamente efetuada pela Técnica de RH. No entanto, consoante a evolução da estagiária esta pode passar a ser feita por esta. Assim se sucedeu com o nosso trabalho devido à rápida capacidade de adaptação e aprendizagem.

Após a entrevista, procede-se à avaliação do candidato. Esta avaliação é realizada no E-P, sob a forma de parecer, onde se procede a uma análise da apresentação, postura, comunicação, percurso profissional. Além disso, avalia-se um conjunto de competências (e.g., autocontrolo, adaptação à mudança, autonomia, motivação, energia e otimismo, entre outras) já estipuladas na referida plataforma, numa escala de 1-5 (sendo que quanto maior o número, melhor expressou aptidão em determinada competência).

Nas situações em que as pessoas pretendem inscrever-se presencialmente, o procedimento é o mesmo, mas existe mais personalização e empatia, uma vez que o contacto pessoal proporciona essa mesma conjuntura. Para esse fim, a delegação oferece, desde logo, duas brochuras, uma de boas-vindas (cf. Anexo 3), e um guia de emprego (cf. Anexo 4). Adicionalmente dispõe de dois computadores com acesso à *Internet* onde qualquer pessoa pode efetuar a inscrição, mesmo que não tenha facilidade com as novas tecnologias ou não tenha acesso fácil à *Internet*. Aqui, existe um apoio adicional por parte da estagiária no preenchimento de todos os campos, em qualquer dificuldade que surja ao candidato. Este apoio, muitas situações, acaba por se traduzir na realização da inscrição por completo, devido ao desconhecimento do uso do computador, na ótica do utilizador,



por parte do candidato. Uma vez realizada a inscrição online, a estagiária procede às restantes etapas mencionadas acima.

#### 3.2.2.2. Procura ativa de ofertas de trabalho

As propostas ativas consistem na prática de enviar relatórios de avaliação dos candidatos da Adecco a empresas (clientes e não clientes), como resposta a anúncios ou mesmo sem estes apresentem necessidade de admitir alguém de imediato. Por vezes, passado algum tempo, estas empresas manifestam interesse em contratar.

No sentido de alargar as propostas ativas da Adecco, a estagiária deve proceder à procura ativa de ofertas de trabalho, através de uma pesquisa no Net-Empregos, com o intuito de identificar empresas que estão a oferecer vagas que podem vir a ser preenchidas por candidatos da Adecco.

#### 3.2.2.3. Procura ativa de potenciais trabalhadores

No decorrer de uma formação dirigida a todos os Técnicos de RH da Adecco, foi-lhes delegada a função de procurar candidaturas espontâneas que ainda não tenham sido validadas presencialmente, a fim de chamarem os candidatos para validação dos dados e para entrevista. Esta procura ativa de potenciais trabalhadores é, na maioria das vezes, confiada à estagiária, que acaba também por proceder à entrevista inicial e à respetiva avaliação de perfil.

#### 3.2.2.4. Visitas profissionais

A estagiária tem a oportunidade de acompanhar a sua supervisora na visita de algumas das empresas-cliente da Adecco. Estas visitas são realizadas periodicamente de forma a que o cliente deposite confiança na Adecco. Depois de contactar mais de perto com o corpo organizacional da Adecco, aquela que resolve os seus problemas de RH, o cliente apercebe-se de que a multinacional está ali efetivamente por ele e para ele. É essencial que o cliente se sinta importante, e por isso, que este tipo de mensagens seja bem-recebido. A ida ao cliente envolve ainda a recolha de assinaturas dos contratos ou outros assuntos de gestão contratual (e.g., recolha de folhas de horas, esclarecimento de dúvidas, etc.).

Outros tipos de visitas também são realizados. Assim, a Adecco não só marca presença nos seus clientes, como também em empresas parceiras, de modo a proporcionar empatia e pessoalidade às pessoas com as quais contacta diariamente via telefone ou via e-mail.

### 3.2.2.5. Pedidos dos Clientes

Sempre que a Adecco recebe um pedido, quer por parte de empresas que já pertencem ao leque de clientes ou por novas empresas, este tem que ser devidamente registado nas aplicações usadas pela organização, dependendo do tipo de pedido.

A abertura e satisfação de pedidos pode ser de três modalidades: (1) Cedência Direta; (2) Gestão de Contrato; e, (3) Recrutamento e Seleção (em regime de Trabalho Temporário). Na primeira situação, o cliente pretende com o pedido que a Adecco proceda ao recrutamento e a gestão contratual da pessoa. Na segunda, o cliente quer admitir uma pessoa do seu conhecimento, mas pretende que seja através da Adecco, de forma a que esta trate de todas questões contratuais. Por fim, na terceira, o cliente solicitava o recrutamento de um trabalhador, no entanto, esta passa diretamente a trabalhar com ele, sendo o próprio cliente que trata de todas as questões laborais a partir da seleção do trabalhador.

Quando satisfeitos, os pedidos dos clientes, a estagiária ou o Técnico de RH deve proceder, de imediato, ao respetivo encerramento.

#### 3.2.2.5.1. Cedência Direta

Como acabamos de apreender, a Cedência Direta diz respeito a um dos três tipos de pedidos que podem ser feitos pelas empresas-clientes da Adecco. Na verdade, diz respeito às primeiras etapas do pedido de Recrutamento e Seleção, uma vez que, o cliente pretende que a Adecco proceda efetivamente ao recrutamento e seleção de candidatos, para posterior contratação do trabalhador. A Adecco apenas intervém numa fase inicial, sendo que posteriormente é a empresa-cliente a entidade empregadora, que trata de todas as formalidades legais e contratuais do vínculo profissional.

Como já referimos, este pedido, uma vez realizado, tal como os restantes, deve de ser aberto na GRP, pela estagiária. Por outro lado, ao mesmo tempo é aberto um processo de seleção e, eventualmente, um anúncio de nova oferta de trabalho (que fica acessível para consulta na plataforma online, a qualquer interessado), ambos no E-P.

Depois de aberto o processo de seleção, a Técnica de RH deve proceder à Triagem Curricular. Esta função, delegada muitas das vezes à estagiária, permite a identificação de candidatos que reúnam as condições requeridas a nível da educação, experiência profissional e outros aspetos, para ocuparem uma determinada função (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2004).

Esta triagem, realizada a partir das inscrições *Flash*, e respetivos CV's, existentes na base de dados da Adecco, é desencadeada através do pedido do cliente, embora, por vezes, se proceda à triagem curricular de forma a antecipar possíveis necessidades.

A base de dados da Adecco é constituída por milhares de candidatos, contudo, a triagem torna-se uma tarefa eficaz e relativamente rápida, devido aos filtros do E-P. Estes filtros são coordenados com os requisitos exigidos pelo cliente. Com a redução de potenciais candidatos, chegamos à seleção de determinados perfis de pessoas que encaixam nos requisitos, as quais são contactadas telefonicamente para confirmação de disponibilidade e agendamento de entrevistas, quer para efeitos de base de dados ou para o preenchimento de uma vaga já existente.

Sempre que a triagem não é suficiente para dar resposta às necessidades dos clientes, procede-se à elaboração e colocação de anúncios na *Internet* (através do E-P) com uma breve e clara descrição dos principais objetivos e tarefas essenciais da função, bem como os requisitos necessários ao seu desempenho adequado. Adicionalmente, e tal como recomendado por Ariza-Montes, Gutierrez & Fernandez (2004), eram indicados os eventuais constrangimentos intrínsecos à função (e.g., horário por turnos; disponibilidade para deslocações, etc.).

Existem regras que são transmitidas à estagiária e que esta não pode descuidar no ato de realizar o anúncio. Assim, não pode existir qualquer tipo de discriminação, nomeadamente em função do género ou da idade. De igual modo, a estagiário deve evitar o uso de termos muito específicos e / ou técnicos, uma vez que podem ser desconhecidos pelos candidatos aos quais o anúncio se destina (Ariza-Montes et al., 2004).

Como estratégia da Adecco, por fim a identificar o mais rápido possível um número de candidatos válidos a uma determinada vaga, e enquanto o pedido do cliente não é satisfeito, o anúncio é mantido online, e atualizado diariamente, sendo uma das primeiras tarefas do dia da estagiária. Tal como a elaboração do anúncio, também a sua atualização é realizada a partir do E-P. Estes anúncios são fechados quando os respetivos pedidos estão satisfeitos.

Após a análise das candidaturas recebidas, segue-se uma fase de respostas, através do envio de comunicados aos candidatos a informá-los que passaram à fase seguinte ou que o perfil deles não correspondia aos requisitos do nosso cliente, mas que continuam na base de dados da Adecco para outras situações.

Posteriormente, para aqueles que continuam no processo, são agendadas entrevistas presenciais. Nesta fase, a estagiária participa de forma passiva nas entrevistas realizadas pelas Técnicas de RH. Com o evoluir do estágio, a formanda passa a realizar, autonomamente, as entrevistas, de cariz mais detalhado, comparando com as de inscrição, na medida em que, aqui a pessoa já está a ser avaliada para um cargo e um cliente em concreto.

O entrevistador deve estar bem informado acerca da função e do candidato, preparar a entrevista e antecipar possíveis questões que possam surgir durante a mesma (McKenna, 2006; Chiavenato, 2009). Assim, por um lado, a estagiária deve estudar o guião genérico, disponibilizado pela Adecco, de modo a seguir os padrões da multinacional, e por forma a facilitar uma base de comparação de candidatos igualitária. Por outro lado, a estagiária tem independência para fazer ajustamentos que considere apropriados, pelo que deve ser capaz de proceder a uma breve análise do CV do candidato a fim de conhecer o seu percurso pessoal e profissional para melhor conseguir elaborar questões e de forma a conduzir a entrevista de maneira fluída.

É importante que a estagiária, enquanto entrevistadora, consiga detetar situações de consistência profissional (i.e., se mudava frequentemente de emprego ou se mantinha trabalhos mais sólidos), razão de eventual existência de situações longas de desemprego, certos padrões de irresponsabilidade profissional. O motivo de saída de cada um dos trabalhos anteriores deve constar também na ficha pessoal do candidato, apenas acessível pelo pessoal de RH da Adecco.

Os objetivos e expetativas do candidato, assim como, a sua motivação e interesse pela função específica são outras questões a abordar. Assim, a estagiária deve questionar o motivo pelo qual o candidato deseja vir a exercer funções na empresa em questão e a razão pela qual deve ser o candidato selecionado. Por fim, é colocada uma questão de autoavaliação, relativa a características pessoais no seio do trabalho, devendo o candidato revelar três aspetos positivos e a três aspetos a melhorar.

De acordo com Chiavenato (2009), que defende que as entrevistas podem ser classificadas em função da configuração das questões e das respostas, podemos introduzir o tipo de entrevista pretendido pela Adecco nas “entrevistas padronizadas apenas quanto às perguntas”, uma vez que os tópicos que se pretendem avaliar são previamente definidos, apesar de permitem resposta aberta, ou seja, resposta livre. À estagiária é também ensinado a planear a entrevista de maneira a que o entrevistado refira exemplos concretos de situações profissionais passadas, por forma a tentar decifrar como poderá reagir no seu futuro profissional. Assim, por exemplos, a utilização de verbos de ação no passado leva o candidato a uma resposta completa composta por três partes: Contexto (como era a situação); Ação (o que ele fez); Resultado (quais os resultados obtidos a partir da ação tomada), (Chiavenato, 2009).

No decorrer da entrevista, a estagiária, terá de desenvolver a capacidade de avaliar o aspeto material e o aspeto formal da mesma, intimamente relacionados entre si. O aspeto material, tal como explica Chiavenato (2009) diz respeito ao conjunto de informações que o candidato fornece a seu respeito, nomeadamente através do CV, que devem ser esclarecidas no decorrer da entrevista. Já o aspeto formal, segundo o mesmo autor, é constituído pelo comportamento do candidato, isto é,

pela maneira que o candidato se comporta e reage dentro da situação, tais como apresentação, postura, linguagem verbal e comportamental, etc.

O procedimento das entrevistas melhorou com o decorrer do estágio, sendo que no final havia uma maior preocupação por tranquilizar o candidato sempre que este demonstrava nervosismo, ou por conduzir de forma mais assertiva a entrevista sempre que o candidato divagava muito nas respostas. Apesar de ter existido, desde o início, este tipo de preocupações, a inexperiência e nervosismo da própria estagiária levava a que, inicialmente, as entrevistas decorressem de maneira mais standardizada e impessoal.

No final, a estagiária informa o candidato sobre as condições de trabalho e as respetivas recompensas, informações que devem ser comunicadas nesta fase (Rodrigues & Rebelo, 2011). Se a estagiária se aperceber no decorrer da entrevista que o candidato não corresponde aos requisitos do cliente em questão, tem a liberdade para prestar, desde logo, esse esclarecimento. Aqui, deve fazer questão de que o candidato perceba que, apesar de não estar apto para aquela vaga em concreto, continua na base de dados da Adecco para outras vagas. Por outro lado, se considerar apto deve informar o candidato que passa à fase seguinte.

Sempre que o candidato passa pela fase da entrevista adicional, a estagiária está responsável por lhe administrar os *Testes Xpert*. Entre eles, existem dois obrigatórios, dentro dos seguintes: *Will Fit* (que oferece uma visão global das preferências, valores e expectativas do indivíduo relativamente a diferentes aspetos do trabalho, tais como o conteúdo das tarefas, o ambiente de trabalho e o grau de supervisão) e, o *Xpert Will Do* (que fornecem uma visão global sobre o comportamento, motivação e atitude provável do indivíduo no local de trabalho) ou, o *Xpert Will Do Industria* (com objetivo semelhante ao anterior, embora com uma orientação para operários fabris). No entanto existem outros que podem ser administrados para apurar outros tipos de requisitos exigidos pelo cliente, como é o caso dos *Testes Xpert* de Línguas (que permitem perceber as valências do indivíduo relativamente à compreensão oral e escrita de uma língua em específico).

Todos estes testes são administrados através do E-P, online. O candidato deve responder em casa, ou no caso de urgência, na própria delegação. Estes devem fazer parte do anexo do relatório de avaliação enviado ao cliente que, de certo, o ajudarão numa decisão mais acertada.

De acordo com as necessidades do cliente, a fase seguinte pode consistir na aplicação de testes psicotécnicos. Os testes mais usuais visam a avaliação de três capacidades: Atenção (Teste d2); Destreza Manual (Teste do Tabuleiro de Peões, constituído por três provas, avaliando a rapidez dos movimentos dos braços e das mãos; Teste das Anilhas e Varetas, e Teste dos Pinos e Porcas, estes dois avaliam a precisão dos movimentos dos braços e das mãos); Raciocínio (Bateria de Provas de Raciocínio Diferencial, composta por cinco subtestes: Raciocínio Abstrato, Raciocínio Verbal, Raciocínio Numérico, Raciocínio Espacial e Raciocínio Mecânico). Estes testes são administrados

por um dos superiores, no entanto, é da responsabilidade da estagiária a correção e cotação dos mesmos, bem como a interpretação dos resultados obtidos para a realização de relatórios de avaliação.

A partir da entrevista e dos resultados dos testes psicotécnicos, à estagiária compete a elaboração dos relatórios de avaliação, que são revistos pelas Técnicas de RH e posteriormente encaminhados aos clientes. Estes relatórios são realizados com base num modelo uniforme da Adecco, que por vezes diferiam conforme outros modelos exigidos pelas empresas clientes.

Os relatórios de avaliação pretendem informar o cliente de um conjunto de informações que lhe permitirá ter uma ideia da pessoa enquanto trabalhador e enquanto mais-valia para a sua empresa. Assim, os relatórios estão divididos por dez secções: (1) Dados Pessoais; (2) Formação Académica; (3) Experiência Profissional; (4) Idiomas, só mencionados quando relevantes; (5) Informática, valorizada apenas para certas categorias profissionais; (6) Avaliação Adecco, que inclui a avaliação de aspetos gerais e as informações relacionadas com a motivação e interesse pela função); (7) Autoavaliação, que se referem às características de personalidade percebidas pelo próprio candidato; (8) Aptidões Avaliadas, onde são apresentados os dados relevantes obtidos nos testes psicotécnicos; (9) Informações Adicionais (e.g. disponibilidade, expectativa salarial, meio / facilidade de deslocação, etc.); e (10) Parecer Adecco, colocado no final do relatório, pretende informar se aquele candidato ficou apto, não apto ou com reservas.

Depois de enviados os relatórios ao cliente, a Delegação deve aguardar o seu parecer, que pode ser favorável, não favorável, e ainda casos em que pode ser favorável, mas não necessário no imediato.

Para certos clientes esta avaliação da Adecco é suficiente, não existindo fases posteriores, nomeadamente entrevista no cliente. Assim, a empresa toma a decisão com base no Relatório de Avaliação da Adecco.

Após a satisfação das necessidades do cliente o pedido de Cedência Direta está terminado. Com o fecho do processo de seleção, e independentemente de ter sido a Adecco ou o cliente a tomar a decisão, a estagiária deve proceder à divulgação dos resultados dos candidatos. Assim, esta comunicação é realizada, preferencialmente por via telefónica, com o objetivo de informar os candidatos selecionados, e como devem proceder de seguida, ou, muito importante também, de informar os candidatos não selecionados, devendo aqui elucidá-los de que continuam na base de dados da Adecco por forma a poderem ser contactados para futuros recrutamentos.

### 3.2.2.5.2. Gestão de Contrato

A Gestão de Contrato diz respeito a outro dos três tipos de pedidos que podem ser feitos pelas empresas-clientes da Adecco. Por sua vez, este tipo de pedido, diz respeito às etapas posteriores do pedido de Recrutamento e Seleção. Aqui o cliente já selecionou, ele próprio, o candidato com quem quer exercer o vínculo profissional, contudo pretende que seja a Adecco a verdadeira entidade empregadora. Assim, neste pedido a Adecco assume responsabilidades contratuais e legais para com o trabalhador.

Quando a Adecco admite um trabalhador deve, desde logo, gerar o número interno de colaborador e criar uma pasta de TT (Trabalhador Temporário), com todas as informações relevantes e legalmente imprescindíveis, que é guardada no arquivo. E estas tarefas estão ao encargo da estagiária. Ao mesmo tempo, ao novo colaborador são prestados os esclarecimentos essenciais para desempenho da função (e.g. início e tipo de contrato, horário, vencimento, regalias, equipamento necessário, etc.).

A empresa-cliente pode, nesta fase, solicitar documentação adicional dos colaboradores. Assim, é obrigação da estagiária familiarizar-se com certos tipos de documentos a fim de ter capacidade de os identificar. Esses documentos estão relacionados com as funções do trabalhador e consistem, e.g., em Registo Criminal, Carta de Condução, Cartão Tacógrafo, CAM (Certificado de Aptidão de Motorista), entre outros. Para não haver falhas neste processo, a estagiária realiza o controlo da receção dos mesmos através do registo num mapa, no qual assenta os documentos já recebidos ou a perspetiva temporal de os vir a receber. Utiliza esse registo para fornecer *feedback* ao cliente.

No período da entrada do colaborador para a organização, a estagiária procede à emissão da ficha Formação Integração, depois das Técnicas de RH prestarem certas informações legalmente exigidas. Nesta formação insere-se ainda a entrega do Manual de Acolhimento da Adecco e da empresa-cliente, bem como do Mapa de Riscos relativo à função e das fichas de SHST. Depois de devidamente assinadas, a estagiária deve proceder à atribuição de assinatura na GTT para que, desta forma, a Técnica de RH responsável por determinado cliente tenha o controlo dos colaboradores que já realizaram formação.

Com a evolução do estágio é ainda confiada à formanda a tarefa de admitir os trabalhadores na Segurança Social. Para este efeito, a estagiária tem acesso a uma plataforma online, através da qual regista todas as admissões de colaboradores, bem como as informações inerentes (e.g. dados da pessoa que inicia funções, dados da empresa que acolhe o trabalhador, vencimento, tipo de contrato, o número de horas laborais, datas de início e de fim do serviço). Depois disso, os responsáveis por esta repartição (alocados na sede) realizam a admissão efetiva na Segurança Social. No final de cada mês a estagiária deve ainda confirmar se a cada fim de serviço de um colaborador específico foram dadas as cessações na Segurança Social. Se detetar alguma

irregularidade tem a obrigação de avisar as Técnicas de RH e proceder à sua correção, para evitar coimas por parte da Segurança Social.

A acrescentar às tarefas da estagiária, e no decorrer da admissão de novo colaborador, a pessoa que começa a trabalhar para a Adecco tem de proceder, obrigatoriamente, à realização de um EMA. Para isso, a estagiária deve entrar em contacto com a empresa parceira da Adecco no ramo da Medicina no Trabalho, a fim de proceder à marcação do mesmo. Com o decorrer do estágio a formanda adapta-se à plataforma da referida empresa passando a fazer autonomamente a marcação, consulta do EMA e posteriormente a retirar a Ficha de Aptidão Médica (FAM). Esta ficha serve de prova legal de que como o trabalhador tem aprovação médica para exercer as suas funções profissionais. As informações contidas (i.e., data do exame, tipo de exame, resultado, etc.) nesse documento devem ser transcritas e / ou atualizadas na base de dados do trabalhador em questão, na GTT, por forma a outras delegações terem também acesso a elas.

A cada colaborador são associados dois tipos de contratos: (1) CTT (Contrato de Trabalho Temporário) que diz respeito aos contratos realizados entre a Adecco e o trabalhador, cuja lei considera aquele “contrato de trabalho a termo celebrado entre uma empresa de trabalho temporário e um trabalhador, pelo qual este se obriga, mediante retribuição daquela, a prestar a sua atividade a utilizadores, mantendo-se vinculado à empresa de trabalho temporário”; (2) CUTT (Contrato de Utilização de Trabalho Temporário) que por sua vez, transmite a vontade contratual entre a Adecco e o seu cliente ao qual a lei o trata como “o contrato de prestação de serviço a termo resolutivo entre um utilizador e uma empresa de trabalho temporário, pelo qual esta se obriga, mediante retribuição, a ceder àquele um ou mais trabalhadores temporários”.

Ambos contratos declaram esclarecimentos legais gerais, bem como anotações específicas do contrato em concreto. Assim, entre outros, encontrámos dados essenciais do colaborador, dados essenciais da empresa que vai beneficiar do serviço, dados essenciais da Adecco (inclusive o número e data do alvará da licença de empresa de trabalho temporário); tipo de contrato (i. e., a termo certo, quando existe uma data específica de fim de missão; ou a termo incerto, quando se sabe a data do termo resolutivo); datas importantes; termo do contrato; atividade contratada; remuneração; local e período normal de trabalho; assinaturas de todas as partes envolvidas. Por estarmos perante trabalho temporário, entre estes dados, tem de existir obrigatoriamente o fundamento que diz respeito aos “motivos que justificam a celebração do contrato, com menção concreta dos factos que os integram”, pois só desta forma o contrato será legalmente válido. Muitas das vezes, por o fundamento ser extensivo, aos contratos estão anexadas adendas com a restante informação que não coube no contrato (Assembleia da República, 2016).

Estes contratos são realizados pelas Técnicas de RH, sendo certo que, inerentes a eles estão muitas das tarefas da formanda, nomeadamente de controlo de ordem legal, administrativa e contabilística que ocorrem durante o período de contratação de uma pessoa.



Desde logo, deve separar os CTT's dos CUTT's, carimbar devidamente as adendas e anexá-las aos respetivos contratos. Depois de assinados pelos destinatários, procede-se à atribuição de receção das assinaturas no programa GTT, por fim a confirmar, através da simples consulta daquela plataforma, que a Adecco recebeu o contrato devidamente assinado, e que se encontra nas instalações. Posteriormente os documentos são arquivados no local para eles destinados.

Sempre que o contrato se renova, com devida antecedência, mesmo antes da Técnica de RH transmitir ao colaborador e entregar-lhe o novo contrato, a estagiária deve proceder à comunicação com este para o notificar da prorrogação do seu contrato.

No fim da missão, quando o colaborador cessa as suas funções e o contrato termina, sendo que o cliente não deseja a sua renovação, a estagiária é informada e procede à elaboração de uma Ficha de Avaliação de Final de Missão que é enviada ao cliente, com o objetivo de perceber se o cliente ficou satisfeito com o trabalho prestado pelo colaborador Adecco.

Em caso de validação positiva, a estagiária elabora um certificado a comprovar que o colaborador teve um desempenho exemplar nas funções que exerceu, com efeitos de uma Carta de Recomendação. Esta informação é colocada na ficha pessoal do colaborador, no E-P, por forma a que qualquer delegação consiga ver que aquele trabalhador já o certificado.

#### 3.2.2.5.3. Recrutamento e Seleção

Com este tipo de pedido o cliente deseja que a Adecco intervenha em todas as fases, sendo a própria Adecco aquela que faz o recrutamento, seleção e procede depois à contratação do trabalhador. Este trabalhador passa a ser um verdadeiro colaborador da Adecco, que, por sua vez, torna-se a sua entidade patronal, embora os serviços de trabalho sejam efetivamente prestados na empresa-cliente.

Em suma, este pedido traduz-se na junção dos dois pedidos anteriores, pelo que a Adecco está envolvida mesmo antes do início da relação do trabalhador com a empresa-cliente, até depois do final da mesma, sendo o tipo de pedido mais complexo, e mais usual.

## 4. Análise Crítica

### 4.1. Visão geral

No decorrer da parte letiva do curso de Gestão Empresarial a formanda apreendeu uma afeição especial pela Gestão de Pessoas e Equipas, pelo que, chegada a hora de escolher sobre que tema incidiria o trabalho final de curso, não existiram dúvidas na adoção do ramo dos RH, por se considerar um elemento essencial a qualquer gestor empresarial.

Enquanto estagiária de RH, desde cedo foram idealizadas expectativas sobre os benefícios que se poderiam retirar de um estágio neste âmbito. A candidata teve de passar, ela própria por um processo de seleção. Neste caso específico iniciou-se com uma entrevista realizada pelo Diretor da Delegação. A Adecco valoriza imenso a comunicação, e esse valor é demonstrado logo neste primeiro momento. Aqui, depois das apresentações iniciais, e depois de questionarem a candidata acerca dos respetivos objetivos e conhecimentos detidos *à priori* da multinacional, esta é apresentada à formanda. Elementos como o funcionamento da empresa, da delegação, das funções gerais do estagiário e da carga de trabalho associada são dados a conhecer nesta primeira etapa.

A primeira impressão que se detém das tarefas e funções do lugar a tomar, tendo em conta que é um estágio realizado no âmbito da gestão empresarial, é que as tarefas delegadas aparentam muito básicas e administrativas. Contudo, tendo em conta a inexperiência profissional, resolveu-se, ainda assim, optar por esta organização como entidade acolhedora por várias razões: para chegar ao topo, primeiro há que ter noção das tarefas, processos e atividades mais simples e básicos, pois só compreendendo bem este trabalho conseguimos alcançar metas maiores e mais altas.

Depois de tomada a decisão, existe uma segunda entrevista, que tem por objetivo o acolhimento da formanda, na qual é apresentada a supervisora encarregada pelo trabalho, os restantes membros de equipa e instalações.

Tendo em conta esta filosofia, de começar pelo mais básico para alcançar o mais complexo, o trabalho árduo, vontade e entusiasmo da formanda é reconhecido, e com o decorrer do estágio tarefas mais específicas de RH são delegadas. Apesar de terem havido falhas, estas são reconhecidas como oportunidades de aprendizagem por parte da restante equipa Adecco que, para o fim do estágio, já detinha plena confiança no trabalho que encarregava e confiava à estagiária, sendo apenas confirmado por técnicas de controlo de procedimento normal.

As duas primeiras semanas do estágio consistem em horas de formação, providenciadas pela estagiária em serviço. Na primeira semana a formanda utiliza apenas uma metodologia de observação e registo daquelas que viriam a ser as suas tarefas. Já na segunda semana, é a própria estagiária quem realiza efetivamente todas as tarefas e funções que lhe estão destinadas, sempre

sobre o olhar atento daquela que ainda estava de serviço. À terceira semana, é assumida a função de estagiária autonomamente, mas sempre acompanhada pelos restantes membros da delegação.

Desde o início, a estagiária é encarada como colega, o que permite o desenvolvimento de um genuíno sentimento de pertença à equipa e orgulho em fazer parte da Adecco. Na verdade, todos esses fatores são importantes para que o processo de acolhimento e integração ocorra com sucesso. Tal como aponta Mosquera (2007), o êxito ou o fracasso individual na organização depende, em grande medida, da eficiência do processo de acolhimento e integração e, neste caso, foi sem dúvida determinante para o êxito.

Aliás, esta é uma das perspetivas em que consideramos que a Adecco se revelou uma mais-valia para o trabalho final, uma vez que deu a entender quais os processos e funcionamento internos de uma multinacional, ao mesmo tempo que, demonstrou a afetividade de uma empresa familiar, que no fundo, é a atmosfera que se vive num ambiente de trabalho com uma equipa pequena, como aquela da Delegação de Coimbra.

Por outro lado, apesar de total autonomia do trabalho que se pratica na delegação onde foi realizado o estágio, bem como a total autonomia das restantes delegações, não revela entraves à partilha de conhecimento entre elas. De facto, esta cultura de aprendizagem e de entreajuda partilhada por todas as agências é algo que caracteriza a Adecco, permitindo a união de todas as pessoas da organização e uma evolução da mesma no longo prazo (Gomes, 1994).

Numa análise mais transversal, a entrada para o mercado de trabalho, ainda com o contato sólido no meio académico, permite à formanda uma posição segura como trabalhadores que, ao mesmo tempo, possibilita a apreensão de certas capacidades. O dia-a-dia da empresa, pautado por um ritmo de trabalho e pressão elevados, faz com que *soft skills* sejam desenvolvidas, tais como, quando a estagiária se vê obrigada a conseguir uma melhor gestão do *stress* e do tempo. Isto faz com que ela ganhe grande capacidade de organização, dinamismo e espírito de iniciativa e, sobretudo, uma acentuada capacidade de *multitasking* e polivalência. Quando se sente que uma equipa depende de nós, essa sensação faz crescer, dentro da aprendiz, um grande sentido de responsabilidade e autonomia, já que na Adecco há um número considerável de atividades que dependem do estagiário.

O contacto com as diferentes tarefas administrativas possibilitam aprendizagem de diversos procedimentos necessários à atividade de uma empresa, e embora estas abarcassem funções menos dinâmicas, apercebemo-nos da extrema importância da realização perfeccionista deste tipo de tarefas, tanto a nível organizacional, como a nível legal, e.g., a simples má arrumação de uma pasta de um trabalhador pode significar a perda de todos os documentos importantes a ele associados, tais como, ficha médica, contratos de trabalho, etc.

A experiência no atendimento ao público, e no contato com a equipa da Adecco e empresas-cliente, permitem o desenvolvimento de competências de nível relacional, comunicativo e interpessoal. Inclusivamente, fizeram com que a estagiária ultrapassasse certas barreiras pessoais, tais como falta de coragem e medo de falar ao telemóvel e com pessoas de necessidades especiais, ou ainda pessoas com cargos superiores. Algumas das dificuldades permitiram desenvolver técnicas de assertividade, tolerância e, em geral, uma sensação de conforto na relação com os outros. Contudo, a estagiária também é encarada com frustrações e situações de confronto, com as quais tem de aprender a lidar, concretamente, no decorrer do tempo do estágio, apercebemo-nos que as tarefas que lhe são delegadas num momento, nem sempre se conseguem realizar no imediato, se existirem, ao mesmo tempo, tarefas prioritárias.

Numa perspetiva mais técnica e/ou profissional, verificamos a oportunidade da estagiária, em vários momentos, de colocar em prática e desenvolver competências e conhecimentos proporcionados pela formação em Gestão Empresarial. Mais concretamente, verificámos competências acerca de como fazer uma entrevista e avaliar um candidato e, igualmente, como cotar diferentes testes psicotécnicos, de atenção e de destreza. O contacto direto com algumas técnicas de seleção ajudaram a perceber, na prática, a pertinência do seu uso adequado, mediante diferentes funções. Por exemplo, inicialmente os relatórios eram elaborados o mais específico e concreto possível. Contudo, no decorrer do estágio, a formanda apercebe-se de que esta personalização levada ao extremo não é a técnica mais indicada porque falhava o elemento de comparação entre candidatos, assim, começaram a ser realizadas as mesmas perguntas-chave a todos que participassem num mesmo recrutamento específico. Com esta experiência, adquiriu ainda a noção que deve ter em conta determinados critérios na escolha dos métodos de seleção, tais como a sua validade preditiva, a função em causa e o custo que lhe surge associado (Rodrigues e Rebelo, 2011).

Com o decorrer do estágio verificamos a evolução das competências em identificar perfis adequados para determinado recrutamento em processo, ou que se adivinhava dar início. Esta capacidade deve-se, em grande parte, ao conhecimento adquirido das empresas-clientes que começava a ser mais profundo, e por isso, era melhor e maior o conhecimento das suas necessidades, valores e cultura, procurando assim um maior *fit* entre o candidato e a organização (Torrington, Hall, & Taylor, 2008).

No final, o estágio acaba com um reviver do trabalho realizado, por parte da estagiária, que dá formação ao seu sucessor. Esta foi uma experiência muito enriquecedora, que lhe permite constatar aquilo que viveu como membro de uma grande equipa e aquilo que aprendeu enquanto tal.

#### 4.2. Contributo da Adecco no meio envolvente

Neste ponto queremos realçar a Adecco Portugal como uma entidade preocupada pelo meio onde se insere. Não só em termos económicos, como uma multinacional de RH de grandes dimensões, e como tal, contribuindo para uma melhor GRH com as empresas com quem colabora, como temos vindo a afirmar ao longo deste relatório. Mas essencialmente, queremos demonstrar uma Adecco socialmente responsável, preocupada com as pessoas.

Consideramos importante a Adecco preocupar-se com questões sociais, não só como estratégia organizacional, mas com um genuíno sentimento de ajudar as pessoas e a comunidade onde se insere. Assim, iremos focar-nos de seguida nos três projetos sociais que a Adecco desenvolve a nível nacional, com os quais tivemos contacto no decorrer do estágio.

##### 4.2.1. Projeto Adecco *Way to Work*

Este projeto trata-se de uma iniciativa desenvolvida a nível internacional, cujo objetivo é apoiar a procura ativa de emprego, dando orientação profissional através de um conjunto de *workshops* gratuitos e de ferramentas complementares de formação, como uma brochura (cf. Anexo 5), ou o website [www.adeccowaytowork.com](http://www.adeccowaytowork.com), com dicas sobre como responder a um anúncio, redigir um CV ou preparar entrevistas.

A iniciativa é assinalada com uma ação de rua nas principais cidades dos países onde a Adecco opera. Em Portugal, é escolhido um determinado dia e realizam estas ações nas ruas de Lisboa. Ao mesmo tempo, todas as delegações do país são, no mesmo dia, aberta exclusivamente às mesmas ações de apoio e formações gratuitas.

Como membro da equipa, a formanda apenas teve acesso às informações deste projeto e às ferramentas que são utilizadas. Apesar de ser esclarecido a esta a forma como se processa, os meses de estágio não coincidiram com o dia escolhido para a realização do projeto, pelo que não houve participação efetiva.

##### 4.2.2. Projeto *Win4You*

Esta iniciativa tem como objetivo contribuir para transformar a vida de jovens carenciados e vítimas de exclusão social, ajudando-os a receber uma educação ou formação e a encontrar um trabalho e um lugar na sociedade.

Esta iniciativa também se estende a todo o grupo Adecco e, permite que todos os colaboradores da empresa possam contribuir, ao correr, nadar ou pedalar. Por cada 5 quilómetros corridos, o grupo

Adecco contribui com três euros, para os jovens de quatro projetos ou instituições selecionadas em cada um dos vários países.

O objetivo do Grupo Adecco é que pelo menos 30% dos colegas a nível mundial corram no mínimo 5 km, e como membro da equipa Adecco, a estagiária teve essa oportunidade, percorrendo 10 km num dia escolhido pela multinacional, contribuindo dessa forma para a ajuda na integração e igualdade de oportunidades a crianças e jovens carenciados e em risco de exclusão social.

#### 4.2.3. Projeto INTEGRA

Adecco INTEGRA é a mais recente iniciativa de responsabilidade social criada pela Adecco Portugal que tem como objetivo integrar pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

O projeto passa por um processo de sensibilização e mudança de mentalidades, a nível empresarial e governamental, através da comunicação e criação de *lobbys* e parcerias estratégicas com Empresas e Centros Especiais que permitam criar todas as condições para a integração. Internamente, existem também várias iniciativas ao nível da contratação e voluntariado para pôr em prática o projeto Integra.

A estagiária participou com orgulho neste projeto, inclusive fez parte da primeira reunião oficial da equipa da Delegação de Coimbra com as responsáveis por este projeto em Portugal, e contribuindo para o relatório da reunião, que mais tarde foi usado num texto da revista periódica interna.

Nesta reunião todos os membros são sensibilizados a tratar de forma igual portadores de deficiência; identificar portadores de deficiência por forma a informar de regalias profissionais e fiscais, pelo que, como estagiária, a abordagem no preenchimento das inscrições teve de mudar neste sentido. As Técnicas de RH têm ainda a importante missão de sensibilizar os clientes para trabalhadores portadores de deficiência, para não existir discriminação e de modo a criarem condições de trabalho físicas nas suas empresas.

Através desta estratégia a Adecco procura reduzir medos, desconfiança, barreiras mentais e desconhecimento, favorecendo a normalização e o diálogo corporativo. Por essa razão, este projeto tem como lema: “O recrutamento com base nas competências. A deficiência nunca será um obstáculo!”

#### 4.3. Recomendações

Como qualquer outra organização, também a Adecco RH Coimbra apresenta problemas. É objetivo da estagiária delimitar os problemas relevantes e recomendar potenciais soluções, por forma a que possam ser ultrapassados no futuro.

Ao longo dos meses de estágio foi possível detetar vários momentos de pressão e *stress*, devido a uma excessiva sobrecarga de tarefas sobre todos os membros da delegação, inclusive sobre o estagiário e até sobre os próprios membros. Com efeito, níveis moderados, mas contínuos, ou níveis elevados de *stress* resultam na diminuição da produtividade, da satisfação no trabalho e da capacidade de concentração, bem como no aumento do absentismo, do *turnover* e do número de acidentes de trabalho, acarretando custos para as organizações (e.g, Decenzo, 2002; Hellriegel & Slocum, 2009; Robbins, 1993). Neste sentido, seria importante uma aposta em adoção de estratégias de gestão de *stress*, como *team building*, *workshops* sobre gestão de tempo, ou até, técnicas de relaxamento (Hellriegel & Slocum, 2009).

Devido às *multitasks* desempenhadas pela estagiária, o facto das inscrições *Flash* poderem ser realizadas, nas instalações da delegação, todas as manhãs, de segunda-feira a quinta-feira, fazia com que as restantes tarefas e processos se atrasassem, apesar de, muitas das vezes, comportarem certa urgência. Este problema pode ser resolvido através da limitação dos dias das inscrições, ou através da criação de um posto de trabalho para as funções administrativas. Desta forma, as inscrições teriam total dedicação, bem como as restantes tarefas, por não existir hipótese de se misturarem no tempo.

Na hora de fazer arquivo tinha que existir sempre uma atenção extra, de maneira a que os ficheiros fossem arrumados efetivamente no local que lhes está destinado. A falta de atenção poderá significar perda, temporária ou permanente, de documentos de extrema importância. Durante o decorrer do estágio detetamos algumas falhas neste âmbito, consequência de estágios anteriores, pelo que seria pertinente estudar melhores formas de organização de arquivo.

O facto do papel do estagiário ter um lugar permanente no organograma da empresa, com sucessivos estágios curriculares para preencher a vaga também é, pela nossa parte, uma questão que devia ser ponderada. Apesar de ser assim devido a ordens e diretrizes da sede, a circunstância de mudarem constantemente de pessoa para realizar as mesmas funções traz, a nosso ver, grande instabilidade para os processos e contribui para erros e desorganização. A este respeito, estagiária desempenhou um papel fundamental para colmatar estes problemas ao etiquetar todo o espaço físico e ambiente de trabalho do computador que pertence à pessoa que ocupa o cargo. Deixando também um documento em *word* com instruções para alguns processos, de forma a facilitar o fluxo do trabalho da estagiária no futuro. Ainda assim, não consideramos que esta mudança constante

contribua para uma plena confiança dos restantes membros da equipa no trabalho do estagiário, que por vezes dura muito pouco tempo.



## II. Conclusão

Depois da realização do estágio com o propósito da criação do trabalho final de mestrado, apreendemos um sentimento de dever cumprido, uma vez que este manifestou-se como uma mais-valia, tanto a nível académico, como potencialmente em futuras experiências profissionais do ramo, na medida em que proporcionou a aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso, bem como, também possibilitou a aprendizagem de diversos procedimentos necessários à atividade de uma empresa, nomeadamente no que diz respeito à, GRH.

Fazendo uma retrospectiva dos últimos meses, é bastante claro que as expetativas iniciais, tanto a nível de atividades a desenvolver, como a nível de competências a adquirir, foram superadas, o que aumentou a motivação, satisfação e sentimento de pertença à organização, por parte da formanda (Camara, Rodrigues, & Guerra, Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, 2007).

A introdução no mercado de trabalho através da Adecco fez-nos detetar a importância do TT na economia portuguesa, e fez-nos entender este, não com a visão tradicional de trabalho precário, mas sim como uma verdadeira oportunidade para o trabalhador, que se revela a vários níveis.

Do lado das empresas que recorrem à externalização dos serviços de GRH, apercebemo-nos de inúmeras vantagens, que serão proveitosas e ajudarão no caminho da construção do sucesso empresarial, desde que, as tarefas e processos subcontratados sejam secundárias ao escopo organizacional, e sejam bem identificados como tais.

Aprendemos e sentimos que um bom acolhimento organizacional faz muita diferença no que diz respeito ao sentimento de pertença de equipa, e que isso reflete-se no entusiasmo e dedicação do trabalhador, e no nosso caso em concreto. Adquirimos ainda competências profissionais gerais e específicas de RH.

Deparámo-nos com a importância pelo respeito de todos os processos *standard* da entidade acolhedora, por forma, a que toda a informação fosse devidamente recolhida e facilmente alcançável por outras delegações.

Acima de tudo reconhecemos a extrema importância que as pessoas têm para a organização, e percebemos que sem uma boa gestão delas, como recursos, a empresa acaba por cair no insucesso. A valorização das pessoas, contudo, não deve ser apenas àquelas que são internas à instituição, mas a todas que, de uma maneira ou de outra, se envolvam com a empresa.

### III. Bibliografia\*

Aalders, R. (2002). *It Outsourcing: Making it work*. (1ª Edição ed.). Austrália: Fujitsu Australia Limited.

Adler, P. S. (2003). Making the HR outsourcing decision. *MIT Sloan Management Review* (45), pp. 52-61.

Akdere, M. (2005). Social Capital Theory and Implications for Human Resource Development . *Singapore Management Review* (27), pp. 1-23.

Almeida , C. (2003). *Auditoria: Um curso moderno e completo*. (5ª Edição ed.). São Paulo: Editora Atlas.

APESPE. (s.d.). *A APESPE RH*. (A. P. Emprego, Produtor) Acesso em 21 de Abril de 2016, disponível em Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego e de Recursos Humanos: <http://apesperh.pt/>

Ariza-Montes, J., Gutierrez, A. C., & Fernandez, E. (2004). *Dirección y administración integrada de personas: fundamentos, procesos e técnicas en práctica*. Madrid: McGraw-Hill.

Assembleia da República. (2016). *Código do Trabalho - Edição universitária* (9.ª Edição ed.). Coimbra: Almedina.

Beaumont, P. (1993). *Human resource management: Key concepts and skills*. London: Sage.

Bowditch, J. L., Buono, A. F., & Stewart, M. M. (2008). *A primer on organizational behavior*. Hoboken: Wiley.

Braga, B. M., & Tonelli, L. M. (Maio/Ago de 2001). O Discurso e a Prática: o que nos Dizem os Especialistas O Discurso e a Prática: o que nos Dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. 5 (2), pp. 157-174.

Brush, M. &. (2005). Driving Strategic Success Through Human Capital Planning: How Corning Links Business and HR Strategy to Improve the Value and Impact of Its HR Function. *Human Resource Planning* (28), pp. 49-60.

Cabral-Cardoso, C. (1999). Gestão dos Recursos Humanos: Evolução do conceito. Em M. P. Cunha, *Teoria Organizacional: Perspectivas e Prospectivas*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Cabral-Cardoso, C. (2004). The Envolving Portuguese Model of HRM. *The International Journal of Human Resource Management* (15), pp. 959-977.

Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos, Contextos, Processos e Técnicas* (3ª Edição ed.). Lisboa: RH Editora.

Camara, P. B., Rodrigues, J. V., & Guerra, P. (2007). *Novo Humanator*. (D. Quixote, Ed.)

Camara, P. B., Rodrigues, J. V., & Guerra, P. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Dom Quixote.

Capron, M. (1995). Vers un Renouveau de la Compatibilité des Ressources Humaines? *Revue Française de Gestion* (106), pp. 46-54.

Chiavenato, I. (1987). *Administração de Empresas: uma abordagem contingencial* (2ª Edição ed.). São Paulo: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Elsevier.

Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (9ª Edição ed.). São Paulo: Elsevier - Campus .

Chiavenato, I. (2001). *Teoria Geral da Administração* (6ª Edição ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Cunha, M. P., Rego, A., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Tempos modernos: Uma história das organizações e da gestão*. Lisboa: Editora Sílabo.

Cunha, M., & Rego, A. (2010). *LIDERAR* (2ª Edição ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Cunha, M., Rego, A., Lopes, M., & Ceitil, M. (2008). *Organizações positivas: Manual de trabalho e formação*. Lisboa: Editora Sílabo.

Decenzo, D. A. (2002). *Human resource management* (7ª Edição ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.

Drucker, P. F. (1998). *O Melhor de Petter Drucker sobre Administração*. São Paulo: Pioneira.

Drucker, P. (1999). *Management challenges for the twenty-first century*. London: Butterworth-Heinemann.

Drucker, P. (2008). *O essencial de Drucker: Uma selecção das melhores teorias do pai da Gestão*. Lisboa: Actual Editora.

Drucker, P. (Fev. de 2002). They're not employees, they're people. *Harvard Business Review* , pp. 70-77.

Duncan, R. (1979). What is the right organization structure? Decision tree analysis provides the answer. . *Organizational Dynamic* , 7, pp. 59-80.

Eiras , R. (Julho de 2001). As pessoas não são recursos. Entrevista a Peter Senge. *Executive Digest* (81), pp. 58-62.

Espino-Rodríguez, T. F., & Padrón-Robaina, V. (2006). A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. . *International Journal of Management Reviews* (8), 49-70.

Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Gerpott, F. H. (2015). The right strategy? Examining the business partner model's functionality for resolving Human Resource Management tensions and discussing alternative directions. *Zeitschrift für Personalforschung* (29), pp. 214-234.

Gil, A. (1994). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas.

Gomes, A. D. (1994). Cultura: Uma metáfora paradigmática no contexto organizacional. *Psychologica* , 3, pp. 279-294.

Gonçalves, J. E. (Jul./Set. de 1997). Os novos desafios da empresa do futuro. *RAE- Revista de Administração de Empresas* , 37 (3), pp. 10-19.

Griffin, R., & Moorhead, G. (2006). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Editora Ática.

Guest, D. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management* (8), 264-276.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Organizational Behavior* (12<sup>a</sup> Edição ed.). South-Western: Cengage Learning.

INSEAD, AdeccoGroup, & HCLI. (2015). *The Global Talent Competitiveness Index: Talent Attraction and International Mobility*. France: Bruno Lanvin and Paul Evans.

International Organization for Standardization. (s.d.). *About ISO*. Acesso em 27 de Abril de 2016, disponível em ISO: <http://www.iso.org/iso/home.htm>

Ivancevich, J. (2008). *Gestão de Recursos Humanos* (10<sup>a</sup> Edição ed.). (S. Cuccio, Trad.) São Paulo: McGraw-Hill.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2007). *Explorando a Estratégia Corporativa* (7<sup>a</sup> Edição ed.). São Paulo: Bookman.

Kilimnik, Z. M. (1998). Trabalhar em Tempos de "Fim dos Empregos": Mudanças na trajetória de carreira de profissionais de Recursos Humanos . *Psicologia Ciência e Profissão* , 18 (2), pp. 34-45.

Lin, S., & Huang, Y. (2005). The Role of Social Capital in the Relationship Between Human Capital and Career Mobility: Moderator or Mediator? *Journal of Intellectual Capital* (6), 191-205.

Martins, J. C. (1995). O paradoxo da gestão dos recursos humanos. *Revista para Chefias* (35), pp. 42-44.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review* , 50, pp. 370-396.

Maximiano, A. (2000). *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. (2.<sup>a</sup> Edição ed.). São Paulo: Editora Atlas.

McKenna, E. (2006). *Business psychology and organizational behavior* (4<sup>a</sup> Edição ed.). Hove: Psychological Press.

Mintzberg, H. (1995). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Editora Atlas.

Mintzberg, H. (1989). *Le management: Voyage au centre des organizations*. Paris: Editions d'Organisation.

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: a synthesis of the research on organizations design. *Management Science* , 26, pp. 322-341.

Mosquera, P. (2007). Integração e acolhimento. Em C. & Vala, *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas* (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH.

Muñoz, F. (2002). La estrategia de subcontratación. Em Bonache, & Cabrera, *Dirección estratégica de personas* (pp. 453-488). Madrid: Financial Times/Prentice Hall.

Noe, R., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2004). *Fundamentals of Human Resource Management*. Boston: McGraw-Hill.

Oliveira, D. P. (2006). *Estrutura Organizacional*. São Paulo: Editora Atlas.

Oliveira, D. P. (2002). *Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial*. (13<sup>a</sup> Edição ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Oliveira, D. P. (2004). *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial* (14<sup>a</sup> Edição ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Oliveira, D. P. (2000). *Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial*. (11<sup>a</sup> Edição ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Palma, P. J. (2011). *Gestão e Liderança de Talentos*. Editora RH.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2<sup>a</sup> Edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Pollet, H. (2013). *Reporte de Sustentabilidad*. Argentina: Adecco.

Price, A. (1997). Human Resource Management in a Business Context. *International Thomson Business Press*.

Rason, S., Hinings, B., & Greenwood, R. (Mar. de 1980). The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 1-17.

Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior: concepts, controversies, and applications* (6<sup>a</sup> Edição ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Rodrigues, N., & Rebelo, T. (2011). Recrutamento e Selecção de Pessoas: Conceitos Chave, Abordagens e Procedimentos. Em D. Gomes, *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 441-480). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Roig, B. (1982). *Proceso de direccion*. Panplona: Eunsa.

Schlosser, F., Templer, A., & Ghanam, D. (2006). How human resource outsourcing affects organizational learning in the knowledge Economy. *Journal of Labor Research* (27), 291-303.

Sparrow, P. &. (1998). Is HRM in Crisis? *Human Resource Management: The New Agenda*.

Stoner, J. A., & Freeman, R. E. (1992). *Administração* (5ª Edição ed.). Rio de Janeiro: PHB.

The Institute of Internal Auditors. (s.d.). *Definition of Internal Auditing*. Acesso em 20 de Abril de 2016, disponível em THEIIA: <http://www.theiia.org>

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resources Management* (7ª Edição ed.). Harlow: Prentice Hall.

Vasconcellos, E. (1989). *Estrutura das organizações*. (2ª Edição ed.). São Paulo.

Vieira. (1994). *Recursos Humanos, Uma Abordagem Interativa*. São Paulo: CEDAS.

Werther, W. (1983). *Administração de Pessoal de Recursos Humanos*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

---

\* Nota: Ao longo do texto referimo-nos muitas vezes à Adecco. Quando isto acontece significa que a pesquisa envolveu documentos confidenciais da entidade acolhedora, bem como documentos da plataforma online apenas disponível aos membros e as seguintes páginas de internet que pertencem igualmente à Adecco e que foram acedidas em múltiplas ocasiões:

- <http://www.adecco.pt/>
- <http://www.adecco.com/>
- <http://annualreport2015.adecco.com/>
- [https://www.youtube.com/channel/UC\\_4fu9Kp1Mu3-XX\\_ySBmePg](https://www.youtube.com/channel/UC_4fu9Kp1Mu3-XX_ySBmePg)
- <http://www.fundacionadecco.org/memoria/2014.pdf>
- <http://www.adecco.es/>
- <http://www.adecco.com.br/>
- <http://www.adecco.com.ar/>

#### IV. Anexos



## **Anexo 1**

### **Brochura “Adecco”**



Líder Mundial em Recursos Humanos, a Adecco está presente em 60 países através de uma rede de 5.500 delegações, que proporcionam diariamente emprego a 700.000 pessoas e presta serviço a mais de 100.000 empresas.

Faz parte da lista 500 da Fortune Global e está cotada nas bolsas de Zurique.

Em Portugal está presente desde 1989, sendo uma das principais empresas em serviços de Recursos Humanos e uma das 5 primeiras na criação de emprego.

Foi ainda a primeira empresa no setor do Trabalho Temporário a obter a Certificação de Qualidade ISO.

Em Maio de 2008, a Adecco recebeu o Prémio Mind Leaders Awards na categoria de Outsourcing e Trabalho Temporário.

Em 2012 e 2013 foi considerada uma das melhores empresas para trabalhar e recebeu o prémio de melhor empresa de Serviços.

Em 2014 voltou a integrar a listagem dos Melhores Fornecedores RH 2014 nas categorias de Trabalho Temporário e Outsourcing e em 2015 nas seguintes categorias:

- Recrutamento, Seleção, Avaliação de Competências e Outplacement;
- Formação, Coaching e Desenvolvimento Profissional;
- Trabalho Temporário e Outsourcing.

Em Portugal tem uma rede de 17 agências e uma estrutura interna com mais de 170 colaboradores, que proporcionam, diariamente, trabalho a mais de 8.000 pessoas, colocadas em cerca de 1.500 empresas clientes de vários setores de atividade.



2015 é um ano importante para a Adecco Portugal. É o ano em que fazemos 25 anos e sinto o maior orgulho em tudo o que a empresa fez durante este tempo.

Tivemos momentos bons e momentos não tão positivos, mas estou confiante face ao futuro porque sinto sinceramente que a Adecco foi e vai ser sempre capaz de ultrapassar as adversidades. Acredito nisso porque sei que toda a Adecco tem paixão pelo seu trabalho, um trabalho que acima de tudo tem como objetivo ajudar quem procura emprego, mas também quem procura soluções.

Queremos acreditar que, de forma humilde, ajudamos a criar um Portugal melhor e isso enche-nos de orgulho. Mas obviamente não queremos ficar por aqui! Queremos olhar para o futuro com a máxima ilusão; um futuro que queremos construir com Portugal e com vocês, na base de um excelente trabalho.


Trabalhamos na área dos Recursos Humanos através das nossas soluções, mas também através de um grande contributo na área da responsabilidade social. Felizmente, as nossas iniciativas Athlete Career Programme, Win4Youth, Way To Work e LIKE Portugal já são realidades sólidas, por isso neste ano especial para nós decidimos dar mais um passo em frente.

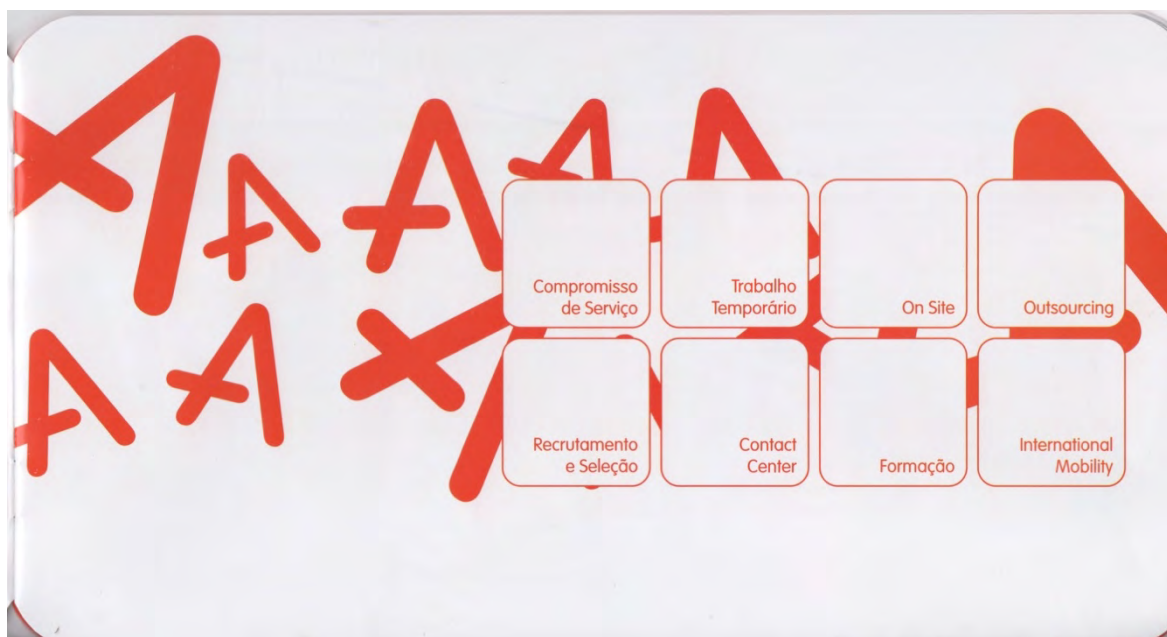
Em 2015, começámos o projeto Adecco Integra, um projeto que pretende conseguir emprego a pessoas com deficiência. Queremos ajudar a reduzir, tanto quanto possível, as diferenças deste grupo, pois acreditamos que são pessoas com as mesmas mais-valias do que qualquer outra pessoa e queremos dar o nosso contributo para a sua integração.

Em resumo, muita ilusão e paixão para construir, entre todos, um Portugal melhor.

Muito trabalho e sorte para todos!

**DAVID SANGLAS**  
Diretor Geral da Adecco Portugal









## Compromisso de Serviço

A nossa motivação é garantir que, seguindo o caminho da diferenciação e inovação, continuamos a liderar o mercado de RH, apresentando as melhores soluções.

Em cada área de negócio contamos com equipas experientes e especializadas nas melhores metodologias do Grupo Adecco.

A nossa vocação de serviço permite oferecer-lhe o aconselhamento necessário para conseguir soluções integradas e totalmente adaptadas às suas necessidades.

A confiança que empresas, trabalhadores e candidatos depositam na Adecco é para nós motivo de orgulho, mas acima de tudo uma responsabilidade que traduzimos nos compromissos assumidos por toda a equipa.

**Para com os nossos Clientes:**


- Análise detalhada da realidade e necessidades de cada empresa
- Soluções à medida
- Feedback regular sobre o estado e evolução de cada pedido
- Rapidez de resposta
- Adequação dos candidatos ao perfil requerido
- Legalidade e máximo rigor
- Reuniões periódicas de seguimento e avaliação do nível de satisfação de serviço
- Implementação de planos de melhoria contínua
- Formalização de Protocolo de Serviço – Fazemos o que dizemos que fazemos!

**Para com os nossos Candidatos e Trabalhadores:**

- Acolhimento profissional e amável
- Avaliação objetiva e adaptada às competências individuais
- Adequação das ofertas ao perfil e expectativas profissionais
- Informação detalhada sobre o posto de trabalho
- Acompanhamento dedicado e regular durante as missões
- Rapidez e eficiência na resposta a todas as solicitações
- Investimento na formação e qualificação
- Apoio na procura ativa de emprego

**DISPONIBILIDADE, DEDICAÇÃO E COMPROMETIMENTO DA EQUIPA ADECCO**

**METODOLOGIA ADECCO**



**SERVICO DE EXCELENCIA**

**TECNOLOGIA@RH**

- Plataforma inovadora de gestão de ofertas e candidaturas (500.000 candidatos avaliados)
- Sistema Multiposting - publicação automática de anúncios nos principais sites de emprego e redes sociais/profissionais
- My Adecco – portal online para candidatos, trabalhadores e clientes
- Adecco Alert - envio automático de sms e e-mails para a base dados
- Adecco Xpert - sistema exclusivo de avaliação online de candidatos
- Testmaker Adecco – elaboração de testes à medida de cada cliente
- Plataforma de E-Learning

Compromisso de Serviço

Trabalho Temporário

On Site


Outsourcing

Contact Center

Recrutamento & Seleção

Formação

International Mobility





## Trabalho Temporário

O trabalho temporário é, simultaneamente, uma ferramenta de gestão muito útil para as empresas, como forma de adaptação aos diferentes momentos e ciclos de atividade e uma oportunidade para os indivíduos, para quem representa muitas vezes a possibilidade de (re)entrar no mercado de trabalho, adquirindo novas experiências e competências.

Na Adecco trabalhamos para promover o encontro entre os melhores candidatos/ profissionais e as necessidades das empresas. Por isso, seja qual for o profissional que necessite, nós encontramos, realizando a sua procura, seleção, formação, contratação e acompanhando a evolução da missão, contribuindo para o seu sucesso.

**O que oferecemos:**

- Flexibilidade e Inovação
- Disponibilidade e Proximidade (cobertura nacional)
- Redução de custos
- Especialização
- Otimização de tempo
- Experiência
- Liquidez e solidez financeira
- Acompanhamento jurídico

Somos a ponte para o emprego permanente ou estável, e criamos oportunidades para aumentar a empregabilidade dos trabalhadores, disponibilizando-lhes uma multiplicidade de experiências profissionais em todo o tipo de empresas e proporcionando-lhes oportunidades para melhorar a sua formação e qualificação profissional.

**AS NOSSAS ESPECIALIZAÇÕES POR SETORES E PERFS**

Adecco Office	Adecco Industrial
Administrativo e Finanças	Aeroportos
Banca e Seguros	Automotive
Chemical & Pharma	Industrial & Logística
Information Technology	Sales & Marketing
	Hospitality

Trabalho Temporário   On Site   Outsourcing   Contact Center   Recrutamento & Seleção   Formação   International Mobility





**On Site**

Com mais de 20 anos de experiência, o Modelo de Serviço Adecco On Site garante soluções totalmente adaptadas a cada cliente, orientadas para a produtividade, otimização de processos, flexibilidade operacional, qualidade e satisfação dos nossos clientes e colaboradores.

Atuamos como uma solução de serviço avançada prestada nas instalações do cliente, através de uma estrutura própria com consultores especializados:

- Adaptados à sua cultura
- Dedicados em exclusividade ao projeto
- Com tecnologia adaptada
- A trabalhar para tornar mais eficiente a gestão dos Recursos Humanos

O Modelo On Site atua de forma especializada na globalidade de serviços de Recursos Humanos.

**A NOSSA METODOLOGIA POTENCIA OS MELHORES RESULTADOS!** → **Adecco Adjust Program**

O Adecco Adjust é um programa internacional de consultoria que visa a otimização de processos na gestão do trabalho temporário. Utilizando a metodologia Lean Six Sigma, analisamos todos os processos relacionados com a gestão de recursos humanos, tendo como objetivo identificar potenciais poupanças, diretas ou indiretas.

Garantimos um serviço mais eficiente, reduzindo o custo total do recurso ao trabalho temporário.

Produtividade e eficiência	Pool de candidatos adequados	Processos standardizados
Reports regulares	Controlo do absentismo e turnover	Análise da curva de aprendizagem
Serviço, rapidez e qualidade	Conformidade com políticas e procedimentos	Gestão de custos
Canal único de comunicação	Acompanhamento exclusivo e personalizado	<b>VANTAGENS ON SITE</b>

On Site    Outsourcing    Contact Center    Recrutamento & Seleção    Formação    International Mobility



## Outsourcing

No contexto atual, altamente exigente, as empresas de sucesso são as que conseguem demonstrar competitividade em cada um dos seus processos produtivos: processo a processo.

A Adecco Outsourcing é uma empresa especializada na externalização de processos de negócio intensivos em Recursos Humanos.

Oferecemos os recursos e os meios técnicos e humanos necessários, responsabilizando-nos por toda a atividade externalizada.

A externalização: sempre um benefício.

A decisão de uma empresa em externalizar alguns dos seus processos apresenta inúmeros benefícios para a mesma, entre os quais:

- Otimização e controlo de custos;
- Transformação de custos fixos em custos variáveis;
- Flexibilidade e rapidez;
- Maior capacidade de reação face às mudanças que afetam o mercado;
- Melhoria da qualidade do processo que se externaliza;
- Acesso a recursos e competências de empresas especializadas;
- Transformação de um centro de custo num centro de serviços com níveis de qualidade pré-estabelecidos.

Os processos ou atividades suscetíveis de externalização são aqueles:

- Que não pertencem ao núcleo duro da atividade da empresa;
- Que possuem autonomia e sustentabilidade própria;
- Onde a direção e o controlo são realizados pelas empresas de externalização;
- Onde existe uma assunção de risco empresarial por parte da empresa de Outsourcing.

**INDUSTRIAL & LOGÍSTICA**

Especializada na conceção e gestão global de projetos de outsourcing em áreas de Produção e Supply Chain, implementando soluções ajustadas a cada processo, baseadas na gestão eficiente de Recursos Humanos.

Tem no conceito Productivity Outsourcing, uma aposta na flexibilização de custos, focalizada na optimização de processos, implementando metodologias de melhoria contínua através da monitorização e controlo de níveis de serviço e indicadores de performance operacional.

**SALES & MARKETING**

Especializada na externalização de processos de gestão de espaços e em processos comerciais oferece soluções integrais em serviços de promoção, gestão do ponto de venda e forças de venda, adaptando cada projeto às necessidades dos seus clientes, seguindo o princípio de orientação de resultados.

A Adecco Sales & Marketing assume o controlo sobre a direção, gestão e resultados de cada projeto. Analisa, desenha e implementa os planos de venda mais eficazes, detetando necessidades e oferecendo soluções de outsourcing comercial, tendo como principal foco o total alinhamento de objetivos com o nosso cliente, onde os seus objetivos são a nossa obsessão.

**OFFICE & SERVIÇOS GERAIS**

Especializada na externalização de processos administrativos, payroll e na gestão de serviços gerais orientados a dar suporte a colaboradores, clientes, consumidores e visitantes.

A Adecco Office encarrega-se deste tipo de processos e serviços que apesar de essenciais para o bom funcionamento da empresa, não formam parte do seu core business. Deste modo permite que os colaboradores internos da empresa se foquem nos seus objetivos empresariais.

**Adecco Outsourcing**  
better work, better life

Outsourcing | Contact Center | Recrutamento & Seleção | Formação | International Mobility





## Contact Center

A Adecco Contact Center é uma especialização da Adecco Portugal. Está presente na gestão de Contact Center desde 1998.


Com mais de 15 anos de experiência, damos resposta às necessidades dos nossos parceiros entregando soluções de Contact Center integradas e inovadoras.

"The Commitment to exceed Customer Expectations"

### A nossa equipa

Uma equipa especializada em cada uma das áreas cruciais de um Contact Center, garantindo-lhe um serviço diferenciador:

- Gestores Comerciais: Com um contacto estratégico com o nosso parceiro, assegurando o cumprimento dos níveis de serviço e gestão das expectativas.
- Gestores Operacionais: Garantem o cumprimento do ACP (Adecco Coaching Process) em todas as nossas operações em processos de melhoria contínua.
- Especialistas: Desenvolvimento de ferramentas para um maior e melhor controlo operacional e de qualidade de serviço.
- Recrutadores: Especialistas em processos de recrutamento e seleção, permitindo uma resposta estratégica às necessidades do negócio.
- Gestores de Qualidade: Acompanhamento diário da qualidade das equipas no terreno, de forma a serem identificadas de imediato as oportunidades de melhoria e implementação do nosso ACP;
- Formadores: Garantia de formação contínua das nossas equipas, com vista a dotar os nossos recursos humanos de skills de serviço e motivação.



**Adecco** Contact Center  
better work, better life

### O NOSSO COMPROMISSO

- Oferecermos a melhor solução de Recursos Humanos, Gestão de Negócio e de Oferta Tecnológica.
- Ajustarmos-nos às necessidades dos nossos parceiros de negócio;
- Controlarmos e inovarmos através do desenvolvimento de ferramentas que permitam a otimização de métodos de trabalho e rentabilização máxima de recursos;
- Liderarmos e motivarmos as nossas equipas, com metodologias de progressão de carreira e gestão de expectativas;
- Aplicarmos uma metodologia clara e standard (ACP – Adecco Coaching Process) e trabalharmos em proximidade com a parceria, através de uma relação aberta e de confiança, proporcionando inputs e medidas de melhoria contínua para a otimização.

Customer Service Especializado // Technical Support // Pós-Venda  
Recuperação de Crédito // Telemarketing // Agendamento de Reuniões IVR  
E-LOOK First - Social Media Solution // Retenção // Inquéritos de Satisfação  
Backoffice // Atualização de Base de Dados  
Gestão de Reclamações // Estudos de Mercado // Cliente Mistério

Contact Center | Recrutamento & Seleção | Formação | International Mobility



**A ADECCO NA SUA ÁREA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO OFERECE:**

- Cobertura nacional
- Rigor e metodologias adequadas ao tipo de perfil
- Inovação tecnológica
- Especialização por perfil
- Possibilidade de intervenção faseada
- Amplo catálogo de testes de aptidões profissionais
- Testes próprios (Adecco Xpert)
- Garantia de serviço

**Adecco** Professional  
better work, better life

A Adecco Professional é a área de negócio do grupo especializada no recrutamento e seleção de quadros médios e superiores.

Na Adecco Professional oferecemos-lhe diferentes soluções para encontrar os profissionais que a sua empresa procura, através do know-how da equipa de consultores 360º, o conhecimento de mercado e a criação de soluções à medida:

- Middle Search
- Top Search
- RPO (Recruitment Process Outsourcing)
- Assessments
  - Avaliação comportamental
  - Testes psicotécnicos
  - Entrevista por competências

O domínio e a aplicação dos diferentes meios de captação dos profissionais, assim como as diferentes técnicas de seleção e avaliação dos candidatos, são fundamentais para garantir o sucesso no processo de recrutamento e seleção.

**AS ESPECIALIZAÇÕES DA ADECCO PROFESSIONAL**

- Finance & Office
- Engineering & Industrial
- Retail & Distribution
- Chemical & Pharma
- Information Technology
- Sales & Marketing

**Adecco** Permanent Staffing  
better work, better life

A Adecco Permanent Staffing desenvolve processos de recrutamento e seleção especializados nas áreas administrativa, técnica, produtiva e de suporte.

A atualização constante da nossa base de dados e a atuação através de duas de especialização globais – Office e Industrial – garantem uma resposta rápida e adequada às necessidades de cada cliente.

Recrutamento & Seleção    Formação    International Mobility





**Porquê escolher a Adecco Training?**

- ✓ Somos uma entidade formadora certificada pela DGERT
- 🧠 Somos especialistas na área comportamental
- 🌐 Temos cobertura geográfica
- 💡 Somos conhecidos pela inovação metodológica
- 🔄 Somos flexíveis
- 👤 Trabalhamos com orientação para resultados

**METODOLOGIAS EXPERIENCIAIS**

**AS NOSSAS METODOLOGIAS**

<p><b>experiential</b></p> <p><b>TRAINING DAY</b> O desporto a desafiar a sua equipa</p> <p><b>LIPDUB</b> A coesão da sua equipa através da criação de um vídeo musical</p> <p><b>TO THE LIMIT</b> Desafie a sua equipa a ser uma força de mudança</p> <p><b>MASTER SUSHI CHEF</b> Alimente a coesão da sua equipa</p> <p><b>SAFETY DAY</b> Tornando a sua equipa mais segura</p> <p><b>TEAM BUILDING SOCIAL</b> Aliando a sua equipa à responsabilidade social</p> <p><b>e-learning</b></p> <p>Línguas Informática na ótica do utilizador</p>	<p><b>coaching</b></p> <p><b>COACHING EXECUTIVO</b> Desenvolvimento personalizado de competências de liderança</p> <p><b>COACHING COMERCIAL</b> Desenvolvimento personalizado de competências comerciais (on job)</p> <p><b>TEAM COACHING</b> Alinhamento da equipa para obtenção de resultados</p> <p><b>formação em sala</b></p> <p>Comportamental Técnica Interempresas</p> <p><b>ferramentas de diagnóstico</b></p> <p>Insights Discovery Feedback 360° PDA</p>
--	---

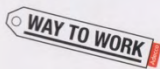
**Adecco Training**  
better work, better life

Formação | International Mobility






# Responsabilidade Social



Adecco Way to Work é um programa criado a nível internacional para apoiar a procura ativa de emprego, dando orientação profissional através de um conjunto de workshops gratuitos. Os candidatos dispõem ainda de ferramentas complementares de informação, como o website [www.adeccowaytowork.com](http://www.adeccowaytowork.com), com dicas sobre como responder a um anúncio, como redigir um CV, como preparar entrevistas, entre outros.



O Win4Youth é uma iniciativa desportiva organizada pelo Grupo Adecco, cuja finalidade é a angariação de donativos para instituições que apoiam o futuro de crianças e jovens com dificuldades e lhes proporcionam um melhor começo de vida e de trabalho, enquanto ativamente vivemos os valores corporativos da Adecco. Esta iniciativa leva todos os colaboradores, associados e clientes Adecco a contabilizarem quilómetros nos seus tempos livres (a correr, pedalar ou nadar), os quais são convertidos num donativo a ser entregue às instituições que selecionamos anualmente.



A Adecco é uma das multinacionais fundadoras da LIKE PORTUGAL, uma plataforma empresarial de comunicação e networking que tem como missão promover Portugal como destino de investimento estrangeiro. Esta iniciativa assenta num portal de conteúdos relativos a vários setores da economia, estudos, informação sobre o país em áreas como fiscalidade, recursos humanos, logística, transportes, assim como testemunhos em vídeo de empresários nacionais e estrangeiros e casos de sucesso.



O Athlete Career Programme tem como objetivo impulsionar a preparação da fase pós-carreira dos atletas olímpicos portugueses. Este programa consiste na conciliação da carreira desportiva com o desenvolvimento de uma profissão paralela. É uma forma de ajudar os atletas a ingressar no mercado do trabalho, tipicamente difícil depois de concluída uma carreira desportiva.



Adecco INTEGRA é a mais recente iniciativa de responsabilidade social criada pela Adecco Portugal e tem como objetivo integrar pessoas com deficiência no mercado de trabalho. O projeto passa por um processo complexo de sensibilização e mudança de mentalidades, a nível empresarial e governamental, através da comunicação e criação de lobbys e parcerias estratégicas com empresas e centros especiais que permitam criar todas as condições para a integração destas pessoas. Internamente, existem também várias iniciativas ao nível da contratação e voluntariado para pôr em prática o projeto INTEGRA.



## **Anexo 2**

### Manual do estagiário



Caro Estagiário (a),

É com grande satisfação que te damos as boas-vindas.

Hoje é o teu primeiro dia no Grupo Adecco, empresa Líder Mundial em Recursos Humanos.

Este manual tem como objetivo dar-te a conhecer as normas internas de funcionamento Adecco, para que todos possamos contribuir para criar um ambiente de trabalho especial e enriquecedor em que todos os contributos são bem-vindos.

Com o Grupo Adecco constróis o teu futuro!



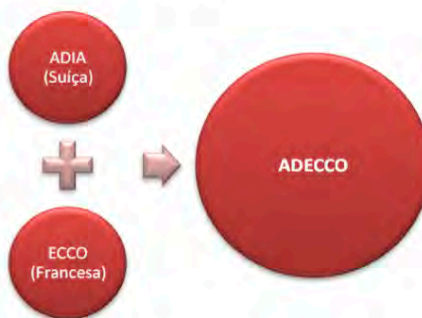


**Adecco**

better work, better life

### 1. A ADECCO RECURSOS HUMANOS

Líder Mundial em Recursos Humanos, o Grupo Adecco tem origem Franco Suíça, resultante da fusão entre as empresas ADIA e ECCO, beneficiando assim dos mais de 40 anos de experiência destas duas empresas no setor em que atua:



A Adecco está presente em 60 países através de uma rede de 5.500 delegações, que proporcionam diariamente emprego a 700.000 pessoas e presta serviço a mais de 100.000 empresas.

Faz parte da lista 500 da Fortune Global e está cotada na bolsa de Zurique.

A Adecco apresenta uma estrutura mundial orientada para a prestação de um serviço integrado na área dos Recursos Humanos, com o compromisso de um desenvolvimento contínuo de soluções eficazes e competitivas para os seus clientes.

Em Portugal está presente desde 1989, sendo uma das principais empresas em serviços de Recursos Humanos e uma das 5 primeiras empresas na criação de emprego. Foi ainda a primeira empresa no setor do Trabalho Temporário a obter a Certificação de Qualidade ISO.

Em Maio de 2008, a Adecco recebeu o Prémio Mind Leaders Awards na categoria de **Outsourcing e Trabalho Temporário**.

Em 2012 foi considerada uma das melhores empresas para trabalhar (iniciativa Revista Exame e Accenture) e recebeu o prémio de melhor empresa de Serviços (Revista Exame)

**Adecco**

better work, better life

Opera através de 3 empresas e várias linhas de negócio com o objetivo de seguir a estratégia internacional e de apresentar soluções globais aos clientes na área de Recursos Humanos.



Em Portugal tem uma rede de 29 agências e uma estrutura interna com mais de 150 colaboradores, proporciona, diariamente, trabalho a mais de 8.000 pessoas, colocadas em cerca de 1.500 empresas clientes de vários setores de actividade.

A Adecco contribui para melhorar a carreira profissional das pessoas, intervindo ao nível do seu recrutamento, seleção, formação e integração no mercado de trabalho. Contribui também para melhorar a gestão dos Recursos Humanos dos seus clientes, através da sua flexibilidade e competitividade, reforçado pela dispersão geográfica.

#### Onde estamos

##### Zona Centro - Sul

- » Alverca
- » Cacém
- » Carregado
- » Castelo Branco
- » Évora
- » Faro
- » Lisboa
- » Palmela
- » Santarém
- » Setúbal
- » Seixal
- » Venda do Pinheiro
- » Vila Franca de Xira

##### Zona Norte

- » Aveiro
- » Braga
- » Coimbra
- » Guimarães
- » Leiria
- » Matosinhos
- » Porto
- » São João da Madeira
- » Valença
- » Viana do Castelo
- » Vila Nova de Famalicão
- » Viseu

##### Ilhas

- » Madeira (Funchal)



Ref.: DRH/Manu

**Adecco**

better work, better life

## 2. ADECCO – Valores e Principio de Liderança

 ESPÍRITO DE EQUIPA	<p>O nosso trabalho e boas práticas baseiam-se no <b>respeito</b> mútuo e na <b>confiança</b>.</p> <p>A nossa <b>cooperação</b> vai além fronteiras, delegações e disciplinas.</p> <p>Equipa, confiança e talento são as nossas palavras-chave.</p>
 ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE	<p>Fazemos a <b>diferença</b> na apresentação de soluções personalizadas e nos contactos com as pessoas certas.</p> <p><b>Comprometemo-nos</b> a desenvolver <b>parcerias</b> a longo-prazo com os nossos colaboradores, associados e clientes.</p> <p>A nossa principal competência é dar enfoque às pessoas inteligentes e trabalhadoras.</p>
 RESPONSABILIDADE	<p>A nossa <b>integridade</b> conduz-nos a um trabalho e a uma vida melhor – e a um futuro sustentável.</p> <p>Somos parceiros <b>honestos</b> e <b>justos</b> para com os nossos stakeholders em todos os momentos.</p> <p>Promover a justiça, a diversidade e a igualdade é a nossa missão.</p>
 ESPÍRITO EMPREENDEDOR	<p>A nossa <b>paixão</b> é liderar com empreendedorismo e inovação.</p> <p>Encorajamos a <b>iniciativa</b> na tomada de decisões e nas soluções <b>criativas</b>.</p> <p>O nosso objectivo é superar expectativas.</p>



Pessoas com valores, que tomam decisões, que estabelecem prioridades, que conseguem analisar e resolver problemas e que respondem a questões de forma concreta, correcta e objectiva.



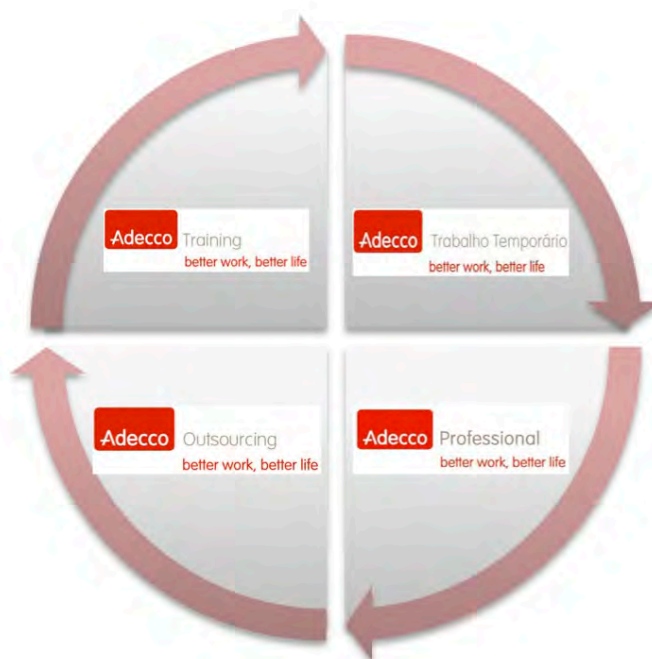
Pessoas que sabem como chegar ao coração dos outros, que têm a capacidade de potenciar o que neles há de melhor, apreciando-os e respeitando-os. Pessoas que são capazes de focar as energias dos seus parceiros e colegas de trabalho para, juntos, alcançarem um objectivo comum.



Pessoas que adoram o seu trabalho e que estão dispostas a ir mais além.



### 3. AS QUATRO ÁREAS DE NEGÓCIO DA ADECCO RECURSOS HUMANOS



Ref.: DRH/Manual Acolhimento/Edição nº 0/Novembro 2012

5



**Adecco**

better work, better life

### 3.1 ADECCO TRABALHO TEMPORÁRIO

- ❖ O recurso ao Trabalho Temporário constitui uma solução adequada em períodos de desenvolvimento ou retração de certas atividades.
- ❖ Acréscimos de trabalho, substituição de um trabalhador ausente, necessidades de mão-de-obra pontuais, são exemplos de algumas situações onde o Trabalho Temporário permite alcançar os objetivos pretendidos.
- ❖ A larga experiência em Trabalho Temporário definida a nível Nacional e Internacional tem permitido o desenvolvimento de especializações na prestação deste tipo de serviço em diversos setores de atividade, tais como: Office, Automóvel, *Hospitality*, *Call Center* e Logística.



Ref.: DRH/Manual Acolhimento/Edição nº 0/Novembro 2012

6



better work, better life

### 3.2. ADECCO PROFESSIONAL



❖ A Adecco *Professional* concentra a sua atuação no desenvolvimento de Serviços de Consultoria em Recrutamento & Seleção de quadros médios e superiores.

❖ Pontos essenciais para garantirem o êxito de um processo de seleção:



Ref.: DRH/Manual Acolhimento/Edição nº 0/Novembro 2012

7

**Adecco**

better work, better life

❖ A Adecco Professional desenvolve o seu trabalho de acordo com as exigências, expectativas e necessidades dos seus parceiros, aconselhando sobre a metodologia mais adequada:







Adecco

better work, better life

### 3.3. ADECCO OUTSOURCING



Adecco

Outsourcing

better work, better life

- ❖ A Adecco tem um conjunto de serviços especializados, que disponibiliza aos seus clientes em actividade de suporte ao seu negócio principal.
- ❖ Operamos como um parceiro externo, gerindo recursos próprios na empresa.
- ❖ As empresas transferem a coordenação e operacionalização destas actividades para a Adecco, mantendo ferramentas de controlo que lhe permitem monitorizar o nosso desempenho.
- ❖ Recrutar, seleccionar, contratar, formar e reter os melhores profissionais para cada área e gerir operações, é a nossa função.

### 3.4. ADECCO TRAINING

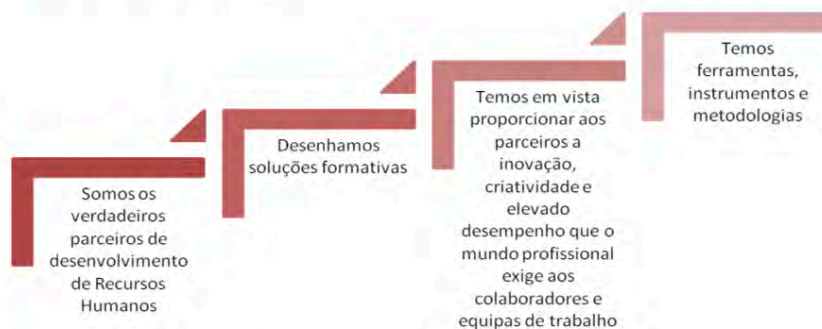


Adecco

Training

better work, better life

- ❖ É uma consultora de formação com o espírito de um grupo Líder Mundial em Recursos Humanos.
- ❖ A nossa oferta não se limita à implementação de ações de formação e/ou conceção de conteúdos de formação à medida.



Ref.: DRH/Manual Acolhimento/Edição nº 0/Novembro 2012

9



better work, better life

❖ Oferecemos soluções específicas para as necessidades de desenvolvimento de Recursos Humanos em 3 grandes áreas de atividade:





better work, better life

## 5. O ESTAGIÁRIO NA ADECCO RECURSOS HUMANOS

### 5.1. Perfil de Exigências



#### Habilitações literárias

- Estudante universitário ou recém-licenciado em Gestão de Recursos Humanos, Sociologia, Psicologia ou áreas equivalentes



#### Experiência profissional

- Não é exigida experiência profissional anterior na função



#### Competências técnicas

- Bons conhecimentos de informática na ótica do utilizador (Microsoft Office)



#### Competências Comportamentais

- Excelente capacidade de aprendizagem
- Forte capacidade de comunicação e facilidade de relacionamento interpessoal
- Elevada capacidade de organização e dinamismo

**OBSERVAÇÕES:** O acolhimento de estagiários está sujeito à celebração de um protocolo de estágio realizado entre a Adecco, a Instituição de Ensino e o aluno.

**Adecco**

better work, better life

## 5.2. Organograma



## 5.3. Missão

❖ Assegurar a recepção da agência e o acolhimento de candidatos e colaboradores, apoiando o Técnico de Recrutamento e Selecção na execução de um conjunto de tarefas de âmbito administrativo ou na área do recrutamento.

Ref.: DRH/Manual Acolhimento/Edição nº 0/Novembro 2012

12



Adecco

better work, better life

#### **6. O PRIMEIRO DIA!**

No 1º dia deverão ser definidos, com a colaboração do orientador do estágio, os objetivos a atingir. Se possível, deverá ser elaborado, em conjunto com o orientador, um plano de atividades a desempenhar ao longo do período do estágio.

##### **Ao Orientador de Estágio Adecco cabe:**

- Efetuar o acompanhamento diário do estagiário,
- Atribuir a execução de várias tarefas de acordo com a área de estágio,
- Supervisionar a pontualidade e assiduidade,
- Avaliar o desempenho, fazer sugestões de melhoria,
- Efetuar a análise global mensal e final – a avaliação do estágio.

Deve entregar qualquer documento necessário para formalizar o processo de estágio ao orientador ou a quem o mesmo designar.

Os documentos necessários são o bilhete de identidade, cartão de contribuinte e o cartão de segurança social.

Durante a passagem pela Adecco, irá conhecer as várias áreas de trabalho da empresa. Poderá ter de trabalhar em diferentes momentos em vários sítios, o que resulta na possibilidade de fazer diferentes aprendizagens. Neste sentido, um fator essencial é a polivalência.

Durante os próximos meses ser-lhe-á fornecida toda a formação teórico-prática e as orientações básicas de funcionamento da empresa, de modo a proporcionar uma rápida e bem sucedida integração e adaptação aos métodos da Empresa.



better work, better life

## **7. NORMAS DE FUNCIONAMENTO INTERNO**

### **7.1. Horário**

Corresponde à determinação das horas de início e termo do período normal do horário de trabalho. O horário é das 09.00 às 13.00 e das 14.30 às 18.00 horas.

A pontualidade é um fator essencial. Sempre que, por algum motivo, tenha necessidade de chegar mais tarde ou mesmo de faltar deve avisar o responsável pelo estágio com a devida antecedência.

### **7.2. Faltas**

É a ausência do colaborador durante o período normal de trabalho. Devem ser justificadas.

### **7.3. Instalações**

Deve cuidar para que o local de trabalho esteja sempre com uma apresentação cuidada. Todos os colaboradores devem utilizar as instalações de forma adequada, zelando pelo correto manuseamento do material e dos equipamentos informáticos.

Em algumas delegações, existe a possibilidade de utilizar as instalações para refeições.

### **7.4. Apresentação e Vestuário**





A apresentação é importante. Não é obrigatório o uso de vestuário formal, mas deve existir cuidado no vestuário e na imagem transmitida para colaboradores e clientes.



**Adecco**

better work, better life

#### 7.5. Principais Responsabilidades

- (1) Colaborar no atendimento telefónico e presencial da agência. 
- (2) Promover o acolhimento de candidatos, realizando o seu processo de inscrição e respetivo registo na base de dados. 
- (3) Participar na realização de entrevistas a candidatos.
- (4) Acompanhar a satisfação de pedidos de recrutamento de clientes, auxiliando o Técnico de Recrutamento e Seleção nas várias etapas do processo. 
- (5) Apoiar na execução de tarefas administrativas.
- (6) Realizar o arquivo e dar seguimento ao expediente geral da delegação. 



Adecco

better work, better life

## 7.6. Responsabilidades Pormenorizadas

### 1. Acolhimento do candidato

O acolhimento do candidato pode ser efetuado via telefone ou presencialmente, na delegação. Sempre que atender o telefone deverá cumprimentar: "Adecco Bom Dia/ Boa Tarde, em que posso ajudar?".

Presencialmente o cumprimento é também obrigatório: "Bom Dia/ Boa Tarde, em que posso ajudar?". O sorriso é de extrema importância. O candidato deverá sempre sentir-se bem-vindo e valorizado, mesmo que nos contacte através de um telefone. Neste caso o sorriso deverá estar sempre presente na voz.

Neste primeiro contacto é comunicado ao candidato as condições mínimas de inscrição e, se solicitado, o candidato é informado de forma rápida e verbalmente sobre a nossa atividade e respetivo funcionamento. Paralelamente, o candidato é questionado sobre a sua qualificação e experiência profissional.

Uma vez estabelecido este primeiro contacto, e em função dos critérios de pré-seleção definidos pela Delegação, o candidato é convidado a preencher uma ficha de inscrição – Ficha Biográfica.

### 2. O processo de seleção inicial

#### 2.1 A entrevista inicial

A entrevista inicial tem como ponto de partida os elementos registados na Ficha Biográfica. Através desta análise, o **Técnico de Recrutamento e Seleção** tenta verificar as informações comunicadas pelo candidato (competências profissionais, aptidões, motivações e expectativas e elementos exteriores), assim como a conformidade dos elementos com a atividade.

Uma vez estabelecido este primeiro contacto, e em função dos critérios de pré-seleção definidos pela Delegação, o candidato é convidado a preencher uma ficha de inscrição – Ficha Biográfica.





better work, better life

## **2.2 Processo de inscrição do candidato**

O resultado da entrevista é registado na Ficha Biográfica ou é indiretamente na aplicação informática, no caso do candidato ser entrevistado on-line. A entrevista deve respeitar as 4 dimensões da avaliação previamente definidas:

- **Atitude:** observação do comportamento do candidato, da sua postura, da sua apresentação exterior e das suas capacidades de comunicação;
- **Aptidão:** análise das competências profissionais que o candidato é capaz de empregar rapidamente e de que já fez prova (formação académica, experiência profissional, ambiente profissional, em postos anteriores, conhecimentos de línguas e informática, ...). Análise das qualidades profissionais que se podem avaliar através de comportamentos em entrevistas ou em atividades complementares à vida puramente profissional;
- **Motivação:** Identificação dos elementos que levam o candidato a escolher um projeto profissional ou áreas de interesse. A identificação dessas motivações deve permitir a realização de um prognóstico sobre o seu empenho e desempenho no posto e na empresa apresentada ao candidato.
- **Observações:** averiguação dos elementos exteriores ou fatores que se revelarão obstáculos ou facilitadores da adaptação do candidato ao posto de trabalho e/ou empresa cliente (ex.: situação profissional atual e respetiva disponibilidade, ambiente familiar. Disponibilidade horária, meios de locomoção, pretensões salariais). Na aplicação também estarão registados os resultados de testes e controlos de referências, sempre que estes se verifiquem.

### *Exemplo de Avaliação*

A candidata apresenta uma postura bastante modesta, profissional e humilde.

Apresentação bastante cuidada.

O seu discurso é fluido e coerente, e apesar de um pouco tímida numa primeira fase, a mesma cria facilmente empatia com o interlocutor. É uma pessoa que transparece confiança e que aprecia a interação com os outros. A candidata tem segurança nas suas competências e considera que a sua experiência e conhecimentos adquiridos ao longo da sua experiência profissional, podem facilmente constituir uma mais-valia no desempenho das funções pretendidas. A candidata tem facilidade de adaptação a diferentes contextos e pessoas e revela ser uma pessoa organizada e metódica, com forte sentido de responsabilidade, considerando ter uma boa capacidade de gestão.



better work, better life

Possui como handicap o não ter conhecimentos de língua francesa.

Apresenta disponibilidade imediata para abraçar um novo desafio profissional, sendo as suas expectativas salariais de 1500€ líquidos mensais.

### **3. As fontes de recrutamento**

De modo a oferecer uma resposta rápida e eficaz às necessidades do cliente, cada delegação deve despoletar as várias fontes de recrutamento ao seu dispor. Das várias fontes existentes, nomeadamente: base de dados OLA, montra, anúncio de imprensa, anúncios em sites de emprego, entre outros.

Sempre que possível cada delegação deverá recorrer às várias parcerias existentes no Grupo Adecco, como é o caso da DBM.

A DBM é uma empresa líder em serviços de transição de carreira, especializada em Outplacement – serviço que ajuda as pessoas desvinculadas de uma empresa, a manter a sua empregabilidade de uma forma rápida, inovadora e individualizada. Dotando os candidatos com o know-how necessário para encontrarem um posto de trabalho adequado ao seu perfil e às suas necessidades.

- Outras parcerias: Centros de Emprego, Univas, Consulados, Embaixadas, Câmaras Municipais, Universidades e Escolas Profissionais.



better work, better life

#### PRINCIPAIS PARCERIAS



Instituto Superior de Economia e Gestão  
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA



UNIVERSIDADE PORTUGALENSE



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA



ISCTE IUL  
Instituto Universitário de Lisboa  
Lisbon University Institute

**Anexo 3**  
Brochura “Bem-vindo à Adecco”



### Porquê a Adecco?

Especialistas de RH

Disponibilidade

Acompanhamento


Orientação Profissional

Responsabilidade


Rigor e Legalidade

**Trabalhar na Adecco tem Vantagens!**  
 Os trabalhadores Adecco têm acesso a benefícios exclusivos junto de um vasto conjunto de parceiros.  
 Para conhecer todas as Vantagens, procure esta imagem em [www.adecco.pt](http://www.adecco.pt)

Adecco Vantagens  
 Vantagens para todos



### Estamos disponíveis:



Numa agência perto de si!

Consulte em [www.adecco.pt](http://www.adecco.pt)

**Horário de Inscrição presencial**  
 2ªF a 5ªF das 09:30 às 12:00

**Para se inscrever:**

- Documento de Identificação
- Número de Contribuinte
- Número da Segurança Social
- CV (Preferencial)

**Inscrição on-line**  
 24h por dia / 7 dias por semana

[www.adecco.pt](http://www.adecco.pt)  
 (Área de Candidatos)


better work, better life

Ref DS / Bem-Vindo Candidato / Maio.2014

### Adecco

better work, better life

### Bem-vindo à Adecco!



**A sua agência Adecco**

**Morada:** Av. da Guarda Inglesa  
 Lote E, R/C Esq. 3040-193  
 Coimbra

**Telefone:** 239 008 920

**Telemóvel:** 96 809 60 73

**E-mail:** [coimbra@adecco.com](mailto:coimbra@adecco.com)


Contacte-nos


### Adecco


better work, better life


### SOBRE A ADECCO

- Multinacional de origem franco-suíça
- Presente em mais de 60 países
- Líder Mundial no sector de RH
- 4º Maior empregador mundial

  
 33,000+  
Países onde Adecco opera

  
 700,000+  
Empregados em todo o mundo

  
 100,000+  
Clientes em todo o mundo

  
 5,500+  
Centros de serviços em todo o mundo

- Presente em Portugal desde 1989
- 1ª empresa do sector a obter a Certificação de Qualidade
- Cerca de 6000 Trabalhadores colocados por dia
- Presente no ranking das 100 Melhores Empresas para Trabalhar (Revista Exame/ Accenture) em 2012 e 2013

### SERVIÇOS ADECCO


Trabalho Temporário

Outsourcing

Recrutamento & Seleção

Consultoria e Formação


Recrutamento Internacional

  
 Win4Youth

better work, better life

### RESPONSABILIDADE SOCIAL

A iniciativa Win4Youth foi criada com o objectivo de contribuir para transformar a vida de jovens carenciados e vítimas de exclusão social, ajudando-os a receber uma educação ou formação e a encontrar um trabalho e um lugar na sociedade. Este projecto envolve os colaboradores da Adecco a nível mundial e alia a prática do desporto à responsabilidade social.



Win4Youth - making a difference to young lives

#### Formação Gratuita para Desempregados

A Adecco está empenhada em apoiar causas sociais e colocar o seu know how ao serviço da sociedade.

Neste âmbito promove acções de formação para apoiar os desempregados na procura activa de emprego.

Para mais informações consulte a sua agência ou contacte através do email [res.social@adecco.com](mailto:res.social@adecco.com)

## **Anexo 4**

### Brochura “Guia de Emprego”

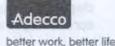


## A Entrevista de Selecção

A entrevista é um dos momentos mais importantes. Prepare a entrevista e garanta o seu sucesso!

- Antes da entrevista, prepare-se para dizer quais os seus pontos fortes e pontos de melhoria, assim como os argumentos que utilizará para defendê-los.
- Cuide da sua imagem e adeque o seu vestuário à função pretendida.
- Seja pontual, não devendo chegar com mais de 10 minutos de antecedência.
- Leve uma cópia actualizada do seu CV.
- Se tiver de preencher um formulário, seja cuidadoso com a letra, deve ser legível e não estar rasurada.
- Sorria, mantenha uma atitude positiva e simpática.
- Seja sincero e responda de forma directa, sem divagar, evitando respostas monossílabas (sim/não).
- Fale abertamente, exponha os seus pontos de vista, debata ideias. Não caia no erro de concordar com tudo o que o entrevistador lhe diz. Mostre personalidade!
- Não manipule nem se deixe manipular. Se pensa que pode enganar o entrevistador, comece mal. Geralmente nota-se quando a pessoa se vangloria, mesmo que de forma subtil.
- Fale do que sabe fazer melhor, as suas experiências, formações em que participou.
- Mostre interesse pelo projecto, pela empresa e faça perguntas sobre as funções a desempenhar.
- Evidencie a enorme vontade de conseguir o emprego. A motivação que o entrevistador vir em si é mesmo muito importante.
- Quando perceber que a entrevista está quase no fim, remate com um ponto a seu favor ou aproveite para fazer uma pergunta. Mostre-se confiante.
- E não se esqueça! Desligue o telemóvel antes de entrar para a entrevista.

**Boa entrevista!**



## A sua agência Adecco

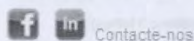
**Morada:** Av. da Guarda Inglesa  
Lote E, R/C Esq. 3040-193  
Coimbra

**Telefone:** 239 008 920

**Telemóvel:** 96 809 60 73

**E-mail:** coimbra@adecco.com

**www.adecco.pt**

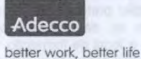


## Formação Gratuita para Desempregados

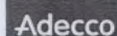
A Adecco está empenhada em apoiar causas sociais e colocar o seu know how ao serviço da sociedade.

Neste âmbito promove acções de formação para apoiar os desempregados na procura activa de emprego.

Para mais informações consulte a sua agência ou contacte através do email [res.social@adecco.com](mailto:res.social@adecco.com)



Refº DS / Guia Emoreco / 2014



better work, better life



## Guia de Emprego

Como elaborar o CV e a Carta de Apresentação

Como preparar uma entrevista de emprego

## Depende de si tornar este processo mais fácil!

A procura de emprego é um trabalho que exige planeamento, esforço e análise.

### Planear a Procura

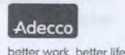
- Conhecer o ambiente profissional que o rodeia
- Determinar o seu objectivo profissional
- Definir o mercado alvo
- Criar estratégias de comunicação (CV + Carta Apresentação)

### Implementar a Procura

- Reunir informação mais detalhada sobre o seu mercado alvo
- Partilhar o seu objectivo com a sua rede de contactos
- Contactar potenciais empregadores
- Inscrever-se em empresas especialistas em RH
- Pesquisar ofertas em sites empregos e redes sociais
- Preparar as Entrevistas

São muitas as variáveis que um entrevistador terá em conta para avaliar se está perante um candidato adequado ao posto de trabalho.

### A procura de Emprego



## O Curriculum Vitae

Ao iniciar a elaboração do seu Curriculum Vitae, deve ter sempre presente qual a sua finalidade. O seu objectivo será muito provavelmente conseguir que lhe seja concedida a oportunidade de ir a uma entrevista presencial.

Ao concorrer a uma oportunidade de emprego, deve apresentar a sua candidatura como a mais vantajosa ao lugar que pretende ocupar, procurando destacar as suas capacidades.

Existe uma infinidade de modelos de elaboração de um CV e todos eles são válidos. Escolha aquele que mais lhe agrada e recorde-se que deve ser:

- Breve (máximo 3 folhas).
- Conciso, detalhe a informação que considera mais relevante da sua formação e/ou experiência.
- Actualizado até à data de entrega.
- Orientado para a oferta, dê destaque aos temas relacionados com a função que procura.
- Deixe margens largas e espaços em branco. Não faça a composição gráfica com letras muito pequenas;
- Sem erros ortográficos.

### Informação que deve conter:

**Dados pessoais:** Nome e apelido, morada, números de contacto, endereço de email e data de nascimento.

**Formação Académica e Complementar:** Caso tenha bastante informação, selecione apenas a que mais se relaciona com a função pretendida. Indique sempre a instituição de ensino ou da entidade formadora, as datas de início e fim e local de formação. Se não tiver experiência, coloque aqui toda a formação frequentada.



better work, better life

**Experiência Profissional:** Esta é a informação mais importante. Coloque o nome da empresa, a data de início e de fim do contrato, a categoria profissional e uma breve descrição das funções realizadas e responsabilidades.

**Idiomas:** Refira para cada um dos idiomas o respectivo nível de conhecimento, podendo distinguir as vertentes oral e escrita.

E não se esqueça: Seja realista!

**Informática:** Identifique todos as aplicações e programas que conhece, indicando o seu nível de conhecimento.

**Outras informações importantes:** Mencione a sua disponibilidade, se tem veículo próprio, os seus interesses e motivações, etc.

## A Carta de Apresentação

Tal como o CV, a carta de apresentação é um dos primeiros contactos do candidato com a empresa. Ambos os documentos devem funcionar como uma ferramenta de **marketing pessoal**.

Os dois documentos devem ser apresentados ou enviados em conjunto.

• A carta deverá ser breve, simples e sempre personalizada para cada empresa.

• Deve destacar as suas principais realizações profissionais e justificar o porquê de ser o candidato ideal para a vaga.

• Termine a carta manifestando o seu interesse e disponibilidade para uma entrevista, seguido da apresentação de cumprimentos.

**Anexo 5**  
Brochura “Adecco *Way to Work*”





**1. Lembra-te do básico**  
Um CV básico deve incluir...o básico: dados pessoais, a tua experiência profissional (a começar pela mais recente), um resumo das tuas qualificações, outros conhecimentos ou projetos em que tenhas estado envolvido e, por fim, uma ou duas referências. Ter fotografia é opcional, mas evita ter algo que não mostrasses aos teus pais :)

**2. Adiciona as tuas redes**  
Facebook, Instagram, Twitter – talvez tenham apenas fotos dos teus animais de estimação ou do jantar da noite passada, mas porque não utilizá-las também para mostrar a tua relação com o trabalho e as tuas experiências profissionais? Perde algum tempo a organizá-las antes de as colocares no teu CV: é a tua reputação digital que está em jogo!

**3. A aparência conta**  
Tenta que o teu CV não tenha mais do que 2 páginas, usa um tipo de letra simples como o Arial e certifica-te de que não há erros. O LinkedIn tem vindo a tornar-se uma referência para os recrutadores, por isso aconselhamos-te a criar uma conta e colocar o link do teu perfil no CV. E não te esqueças de atualizar o teu perfil quando atualizares o teu CV!

**4. Usa factos e números**  
Evita usar expressões demasiado genéricas como “espírito de equipa” e “orientado para resultados” em alternativa, traduz a tua experiência em estatísticas. Quantas pessoas participaram no evento que organizaste? Em que percentagem aumentaste as vendas na última empresa em que estiveste?

**5. Adapta!**  
Se ainda tens pouca ou nenhuma experiência profissional, preenche o teu CV com conhecimentos que possam ser transferidos para o ambiente de trabalho, como resolução de conflitos ou capacidade de trabalhar sobre pressão, e explica como os adquiriste. É aqui que podes fazer uso de todos os trabalhos de voluntariado e dos teus hobbies secretos!

Para mais dicas, visita o nosso Career Centre em:  
[WWW.ADECCOWAYTOWORK.COM](http://WWW.ADECCOWAYTOWORK.COM)



**ADECCO WAY TO WORK**  
O QUE FAZER PARA UMA TER UMA ENTREVISTA DE SUCESSO

[WWW.ADECCO.PT/SOBREADECCO/RESPONSABILIDADESOCIAL/WAYTOWORK](http://WWW.ADECCO.PT/SOBREADECCO/RESPONSABILIDADESOCIAL/WAYTOWORK)

**Adecco**  
better work, better life

**SIM! Pensa no que te faz querer este trabalho**  
Faz uma lista dos motivos que te fazem querer tanto este trabalho. Talvez não chegues a utilizá-los numa entrevista mas vai ajudar-te a combater os nervos e a deixar-te determinado a alcançar o sucesso.

**SIM! Prepara-te para perguntas difíceis**  
Pensa já na resposta que vais dar às perguntas habituais, como “porque devemos contratá-lo?” Explica as capacidades únicas que fazem de ti a pessoa certa para a função.

**SIM! Informa-te sobre a empresa**  
Mesmo que te estejas a candidatar a várias empresas ao mesmo tempo, pesquisa sobre os seus colaboradores demonstra interesse da tua parte.

**SIM! Veste-te a rigor**  
É importante causar uma boa primeira impressão, por isso perde algum tempo a escolher a roupa que vais levar. Opta por algo mais formal, mas com o qual te sintas confiante e acima de tudo confortável.

**NÃO chegues atrasado**  
Chegar uns minutos mais cedo à entrevista vai ajudar-te a ficar mais calmo. Mas se por algum imprevisto vires que não consegues chegar a horas, não hesites em ligar ao entrevistador para avisar.

**NÃO tenhas receio de falar de experiências negativas**  
Mas apenas se e quando te perguntarem. Antes da entrevista, pensa sobre as coisas boas e más da tua formação ou experiência profissional e analisa o que aprendeste com isso.

**NÃO perguntes pelo salário logo no início**  
Espera até teres uma proposta de trabalho para falares de dinheiro. Mas antes de assinares um contrato, assegura-te de que estás confortável com o que vais receber e com as horas que vais trabalhar. Caso contrário, alguém vai ficar desiludido.

**NÃO deixes o telemóvel ligado**  
Teres o telemóvel a tocar e a vibrar enquanto tentas convencer o entrevistador de que queres mesmo o trabalho vai parecer contraditório.



**ADECCO WAY TO WORK**  
MELHORA O TEU CV EM APENAS 5 PASSOS

[WWW.ADECCO.PT/SOBREADECCO/RESPONSABILIDADESOCIAL/WAYTOWORK](http://WWW.ADECCO.PT/SOBREADECCO/RESPONSABILIDADESOCIAL/WAYTOWORK)

**Adecco**  
better work, better life